محمد هاني محمد

الإدارة الاستراتيجية الحديثة





بسم الـلـه الرحمن الرحيم

الادارة الاستراتجية

الادارة الاستراتجية

تأليف

محمد هاني محمد

الطبعة الاولى

(2014)

الفهرس

الفصل الثالث

ماهية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للادارة

الفصل الخامس

عمليات الإدارة الإستراتيجية

الفصل السادس

القرار الاستراتيجي

المقدمة

تعد الإدارة الاستراتيجية الفن والعلم التي تتم من خلال تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة أو الاعمال من تحقيق أهدافها، بالاضافة الى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة، كذلك تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية، ومن ثم اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

سيتم تقسيم هذا الكتاب الى سته فصول، وعلى النحو التالي:

الفصل الاول: ماهية الادارة

الفصل الثاني: ماهية الاستراتيجية

الفصل الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للادارة

الفصل الخامس: عمليات الإدارة الإستراتيجية

الفصل السادس: القرار الاستراتيجي

الفصل الاول

ماهية الادارة

الفصل الاول

ماهية الادارة

ماهية الادارة

مفهوم الادارة

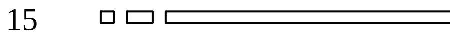
يعرف هنري فايول (Henry Fayol) في كتابه الادارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالادارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة).

كما يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1930، ان فن الادارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها.

اما تعريف كونتز واودانول (فان الادرة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين).

وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير، من اعمال اثناء تادية الوظيفة.

اما جلوفر، فيقول بانها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد و معروف.



اذا اردنا التوضيح اكثر لعناصر تعريف الادارة فان:

- **الادارة عملية:** اي تعبير عن تفاعل النظام الاداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية، الا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- **الادارة عملية مستمرة:** تاتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع والخدمات، ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمرا طوال حياة المؤسسة، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المؤسسة.

- **الادارة عملية اجتماعية:** اي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.

- **الموارد التي تتعامل معها الادارة:** الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والالات والاموال.

- **الهدف:** الغاية المطلوب الوصول اليها.

- **التخطيط:** التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

- **التنظيم:** كيفية توزيع المسؤوليات والنهمات على الافراد العاملين في المؤسسة.

- **التوجيه:** ارشاد انشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة.

- **الرقابة:** التاكد من ان التنفيذ يسيرعلى اساس الخطة، الموضوعة، واذا وجد انحراف فيجب تعديله.

- **الكفاية:** الوصول الى الهدف باقل جهد و اقل تكلفة واسرع وقت.

- **الفاعلية:** الوصول الى افضل نوعية من المنتج، سواء كانت سلعة او خدمة.

مبادئ الادارة

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ واسس للادارة، وان كان من اهمها:

1) المدرسة الكلاسيكية في الادارة The Classical School: وتشمل المدرسة الكلاسيكية، على:

1- الادارة العلمية Scientific Management:

من اشهر علماء هـذه المدرسـة فريـدريك تـايلور (Fedriek Tylor) وهـنري فـايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك وليليان جلبرت (Frank &Lilian Gilbereth) واوليفر شيلدون (Oliver Sheldon)وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول ارويك.(Lyndall urwick).

ومن مبادئ تايلور Taylors Principles، ما يلي:

1.احلال الطرق العلمية بدلاً من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.

2.اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.

3.تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط وتنظيم العمل.

4.تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلاً من النزاع.

5.فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

اما الانتقادات التي وجهت الى تايلور، فهي:

1.عدها الكثيرين انها تضر بصالح العـاملين، وتلغـي شخصـية العامـل وتجعلـه يعمـل مثـل الالـة، وبالتالي تقل اهمية الغامل داخل المؤسسة.

2.اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).

3.ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين واصحاب العمل.

4.طريقة الخوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ، وتغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

5.عارضها اصحاب المصانع الذين خيل اليهم انها تعطي حقوق جدبدة للعمال لا يستحقونها.

6.لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانها تطـرح افكـار وطـرق جديـدة في الادارة لم يعتـد عليهـا اصحاب المصانع، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات وتقاليـد ثابتـه غـير قابلة للتغيير.

اما مبادئ فايول Henry Fayol Principles ، فهي:

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة، وقد قام فايول بتقسيم انشطة المؤسسـة في كتابه (الادارة العامة والصناعية) الى ست مجموعات:

1. نشاطات فنية Technical Activities الانتاج والتصنيع.
2. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
3. نشاطات مالية Financial Activities البحث والاستخدام الامثل لراس المال.

4. نشاطات الوقاية والضمان Security Activities حماية الممتلكات والاشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

5. نشاطات محاسبية Accounting Activitiesو تشمل تسجيل الحسابات واعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات.

6. نشاطات ادارية Management Activities التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة.

وقد ركز فايول على النشاط الاداري، وبين على ان اهمية النشاط الاداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الانشطة الاخرى، وقد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة، وهي:

1. الصفات الادارية.
2. المبادئ العامة للادارة.
3. عناصر الادارة.

أولاً: الصفات الادارية:

من الصفات التي يجب توافرها في المديرين، ما يلي:

1.صفات جسمانية: الصحة و القوة والنشاط.

2.صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الاشياء.

3.الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

4.صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار والمهابة.

5.صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

6.صفات تتعلق بالخبرة، وهي صفات تنشئ، نتيجة مزاولة العمل.

ثانياً: مبادئ الادارة عند فايول:

1. مبدا تقسيم العمل Division of Work:

وهو المبدا الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا اساسيا لرفع كفاءة العاملين، حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة، ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility:

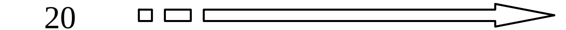
هنا تكون السلطة والمسؤولية مرتبطان، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق عنها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مر كز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

3. النظام Discipline:

ان النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالاوامر، وهذا المبدا يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية.

4. وحدة اصدار الاوامر Unity of Command:

هنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والاوامر مع بعضها بعضاً.



5. مبدا وحدة التوجيه Unity of Direction:

طبقا لهذا المبدا فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدا عن مبدأ وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

6.مبدا خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest:

اي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة، يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدا المكافاة والتعويض Remuneration of Personal:

اي تعويض الافراد تعويضاً عادلاً سواء في اجورهم، او باستخدام المكافات، او في تقسيم الارباح، هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين واصحاب العمل.

8. مبدا المركزيةCentralization:

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

9. مبدا تدرج السلطة Scalar Chain :

اي تسلسل السطة من اعلى الرتب الى ادناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري، وهذا امر ضروري لتامين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

10. مبدا الترتيب والنظام Order :

اي ان يكون هناك مكان معين لك لشئ او مكان معين لكل شخص، كما يجب ان يكون كل شئ و كل شخص في مكانه الخاص به.

11. مبدا المساواة Equity:

اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

12. مبدا الاستقرار في العملStability of Tenure:

يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

13. مبدا المبادرة Initiative :

على الرؤساء ايجاد مبدا المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المرؤسين على التفكير المتجدد والابتكار.

14. التعاون Cooperation:

يعني ضرورة العمل بروح، وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

ثالثاً: عناصر الادارة عند فايول:

من اهم ما كتب فايول: (عناصر الادارة) وعدها وظائف الادارة، ويرى فايول ان عناصر الادارة خمسة:

1. التخطيط Planning.
2. التنظيمOrganization.
3. اصدار الاوامر Command.

4. التنسيقCoordination.

5. الرقابة Control.

يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، اي خطة العمل، تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning :

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1.أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

2.ماذا نريد أن نفعل؟

3.ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

4.ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .

2. التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .

3. التخطيط التنفيذي : يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

1) **التخطيط الاستراتيجي:**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .

2. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

3. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

2) **التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط



الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

3) التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ومن خطوات إعداد الخطط التنفيذية، ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف : تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية : تحليل وتقييم البيئة : تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة : تحديد البدائل : بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل : عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة : اختيار الحل الأمثل : اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة : تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم:

في وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة"، وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
3. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .
4. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

ان المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة، هي ان كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم

ان العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

1. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس، يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

2. تنسيق بيئة العمل : الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .

3. توضيح بيئة العمل : كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

ويضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

ان الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ان تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي، فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

ان الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.



ويمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

ان الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة)، ومن الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى، وحالياً بدأت الإعلانات عن

الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت، حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار :

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، يتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمؤسسة :

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة، عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامساً: التدريب والتطوير :

من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة:

- التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير : يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة، لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء :

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف :

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها، يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة :

تشمل على الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

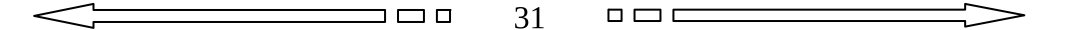
الوظيفة الرابعة: التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة، وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ان وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرارحول كيفية توجيه المرؤوسين، مثل مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:



1.التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .

2.معرفة جميع الحقائق عن الحالة .

3.التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

4.الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .

اما بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضاً:

1.تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .

2.جعل الأوامر واضحة ومختصرة .

3.متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة، سواء كانت كتابية أو شفوية .

مقترحات حول عملية التوجية

عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. وو محاولة تركيز اهـتمام المـدير –واهـتمام المـوظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيـا على هوى المدير .

1.عدم اعطاء الكثير من الأوامر: المعلومات الزائـدة عـن الحـد الـذي تعتبرفيـه مثبطـة للعـاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة، والانتظار حتى ينتهي العاملون مـن العمـل الأول قبـل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .

2.التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة: وأعطاء الموظفين الذين يريـدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقـت الـذي يـتم فيـه تفـويض المهـام لهـم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة، وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .



3.الانتباه للكلمات الصادرة: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للافكار، كما يجب ايضاً مراقبة نبرة الصوت، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

4.عدم اللجوء الى الأساليب الخشنة: ذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

5.عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء: وأعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، واعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله .

6.أعطاء التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

7.الانتباه للتعليمات المتضاربة: التأكد من عدم القول للموظفين أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة و يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

8.عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط: التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد اكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً .

9.محاولة عدم تمييز أي شخص: من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

10. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب التسديدة الكبرى: المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجاً، فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة:

ان التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

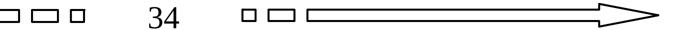
وفي الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف، ومقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية

ان وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط، في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، ان هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، ومن هذه الخطوات الأساسية الأربعة ما يلي:

1. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات، المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أيّاً كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة، فيما يلي وصف لكلّ نوع:

أ - **المعايير الإداريّة:** تتضمّن عدة أشياء، كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل، مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.



ب - **المعـايير التّقنيّـة:** يحـدّد ماهيـة وكيفيـة العمـل، وهـي تطبـق عـلى طـرق الإنتـاج، والعمليّـات، والمـوادّ، والآلات، ومعـدّات السـلامة، والمـوردين، يمكـن أن تـأتي المعـايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة، مثال: معايير السـلامة أمليـت مـن خـلال لـوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2.**متابعة الأداء الفعليّ** : ان هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

3.**قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقـيس المـديرين الأداء ويحـدّدون إن كـان يتناسـب مـع المعـايير المحدّدة، وإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة، خلال الحدود المفترضة، فـلا حاجـة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخـاذ الإجراء اللازم .

4.**تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديـد الإجـراء الصـحيح الواجـب اتخـاذه يعتمـد عـلى ثلاثـة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجـود الانحـراف، وتحليـل أداء الشـخص أو الآلـة لمعرفة سبب الانحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيـة جـداً أو صـارمة جـداً، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجـود عيـوب في الآلات نفسـها، وأخـيراً، مـن الممكـن أن تصـدر عـن النـاس أحكامـا رديئـة عنـد تحديـد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها .

اهمية الادارة

من سـمات الحيـاة البشريـة في سـهولتها، وفي تعقـدها، وفي بـدائيتها، وفي تقـدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيهـا الانسـان نظـرا لطاقاتـه وامكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين افراد قبيلتـه التـي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء، وكانى رئيس القبيلة هو المسؤول عـن



تصريف امورها، وتوزيع الاعمال بين افرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلاً من اشكال الادارة، فالانسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لانه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلاً عن الناس، فالادارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة و الفرد نحو اهدافها، وكذلك مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، فتطبيق الادارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة او صغيرة ، تجارية او صناعية رياضية او عسكرية، وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون ادارة فعالة، الا ان هذا لا يعني ان التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الادارة.

كما يعود تقدم الامم الى الادارة الموجودة فيها، فالادارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن ان يقال ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لاهدافها لا يمكن ان تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية، ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساساً على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة، كما ان نجاح المشروعات، وتحقيقها لاهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، ومن هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول، وخلال الحديث عن التنمية والادارة، فان البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة وكفاءة ادارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة.

الادارة فن ام علم

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة الادارة، اهي علم ام فن ام علم و فن معاً؟

- **الادارة علم:** يعني انها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل الى نتائج يمكن تعميمها.
- **الادارة علم:** اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.
- **الادارة فن:** اي ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الاهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقة، ففن الادرة هو القدرة على تطبيق الادارة في المجالات المختلفة.
- **الادارة فن وعلم معاً:** من كل ما سبق يمكنن القول بان الادارة فن وعلم معاً، فالاداري يجب ان يعتمد على الكتب والنظريات الادارية، بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

ومن الصفات الادارية التي يجب ان يتمتع بها الاداري:

- صفات فنية اي ان يكون ملماً بالتخصص الذي يعمل به.
- الامانة والعدل والاخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، اي ان يكون على قدر من الذكاء.

- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.

- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الاخرى.

العلاقة بين الادارة والعلوم الاخرى

1- **الادارة وعلم الاقتصاد** **Management and Economic**

ان هدف علم الاقتصاد هو استغلال الامـوارد البشريـة والماديـة، بـاقصى درجـة لاشـباع الحاجـات الانسانية، وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الامثل للمـوارد، فـلا بـد لـلاداري ان يكـون ملماً بنظريات الاقتصاد، حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

2- **الادارة وعلم الاجتماع**Management and Sociology **:**

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشاتها تطورها وتكوينها وتطـور العلاقـات فيهـا، فمن الضروري ان يلم الاداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسـة مجتمعـا صـغيراً، ودراسـة علـم الاجتماع تساعد في ادارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كـما بسـاعد عـلى خلـق جـو اجتماعـي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

3- **الادارة وعلم النفس** **Management an d Psychology:**

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تـؤثر فيـه، لـذلك يجـب عـلى الاداري دراسـة هـذا العلم، ليستطيع ان يحفز ويشجع ويـدفع ويتعامـل مـع العـاملين والمتعـاملين مـع المشروع، وذلـك يعـود بالفائدة على المؤسسة.



4- الادارة والعلوم الطبيعية والرياضية Management and the Natural Science:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والاحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية، وعلم الادارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة، كما ينبغي ان يلم الاداري بعلم القانون، ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة، وعلم الاخلاق والتاريخ والجغرافيا، لتسيير امور المؤسسة.

الفصل الثاني

ماهية الاستراتيجية

الفصل الثاني

ماهية الاستراتيجية

ماهية الاستراتيجية

تعريف الاستراتيجية

هـي فـن تنظـيم الحـرب وتطـور المفهـوم فـن حشـد واسـتخدام القـوى السياسـية والاقتصـادية والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في نسـق متكامـل لتحقيـق الأهـداف التـي تضـعها السـلطة السياسية.

أو هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميـادين النشـاط الإنسـاني بصـورة شـاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغـرض الوصـول إلى أهـداف محددة مرتبطة بالمستقبل.

أو هي الخطه بعيدة المدى التي تنفذ بعد اعوام طويله متى ماتوفرت الظروف المناسبة لتنفيذها.

ان مصطلح الاستراتيجية Strategy مصطلح عسكري يقصـد بـه، فـن اسـتخدام الإمكانيـات والمـواد بطريقة مثلى، تحقق الأهداف المنشودة.

من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمـل يمثـل أهميـة دائمـة المنظمـة ككـل وبطبيعـة الحـال فـإن هـذا المفهـوم لا يعكـس المضـمون العلمـي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككـل، وعليـه فقـد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها مـن قبـل القـائمين عـلى ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمـة



التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هـذه الرسـالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ان للاستراتيجية عدة تعاريف من بعض المفكرين، ومن أهمها وأشهرها:

1- **تعريف الفريد شاندلير** **ALFRID** CHANDLER: الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

2- **تعرف** R.A.THIETART: إذ عرف الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتم فصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.

3- **تعريف** GLEUCK JAUCH 1988: بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.

4- **تعريف** PEARCE and ROBINSON: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

5- **تعريف** BYARS: هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة.

6- **تعريف بورتر**: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف.

7- **التعريـف الأمثـل:**" أن الإسـتراتيجية هـي مجموعـة السياسـات والأسـاليب والخطـط والمنـاهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

كما استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة حركات الجـيش بشكل عـام لتحقيـق هـدف معـين وهـذه الكلمـة لغويـاً، تعنـي فـن الجـنرال، وهـي ذات مصـدر يونـاني STRATEGOS ، وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فـالأولى هـي المسـؤولة عـن مجمـوع الحـرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها الـنصر في حـين أن التكتيـك يعنـي حركـة القـوى في حضـور العـدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين، ولما كانت المعـارك والحـروب عامـة لا تـرتبط فقـط بـالجيش أو الجيوش المتقابلة وبميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتمـوين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون لد الدور الحاسم في النهاية.

ومن أهم التعريفات للاستراتيجية ما يلي:

- عبارة عن فرضية تقتضي نقل الشخص من الوضع الحالي الى المستقبل المرغوب فيه، وهـي عبـارة عن سلسلة من الاهداف ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية.

- تعريف لمركز الدراسات الاستراتيجية ومقره جنيف ينظـر للاسـتراتيجية بوصـفها توظيفـاً لعنـاصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح إنجاز أهداف المستقبل.

- علم وفن وضع الخطـط العامـة المدروسـة بعنايـة، والمصـممة بشـكل متلاحـق وتفاعـل منسـق لاستخدام الموارد ومختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى.

- التعرّف على أفضل طريقة لبلوغ الهدف والتوصّل إلى أنجع طريق، يؤدي إليه في أحسن الظروف الممكنة من خلال استغلال نقاط القوة والتغلّب على مناطق الضعف.

عناصر البناء الإستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

1- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

2- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناعم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

4- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

5- نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

6- نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.



7- نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

8- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد، بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة، وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

8- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

9- تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

المستويات الثلاثة للإستراتجية

1- **إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :**

هي تصف توجهات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو، وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- **إستراتيجية الأعمالBusiness Strategy :**

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين .

3- **الإستراتيجية الوظيفيةFunctional Strategy :**

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

4- **التكيف الاستراتيجيStrategic Adaptation :**

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة، وتحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات منظمات فعالة Proactive Organization في تعاملها مع البيئة، والمنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

أسس بناء الاستراتيجية

على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للاستراتيجية، يتناقض مع التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التي تتسم بسرعة التغير لمسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية، لكن يمكن القول أن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التى يمكن إنتاجها فى بناء الاستراتيجية التربوية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلى:



1- إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات، مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها .

2- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل، والبعض الأخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث، لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية دينامية ومرنة .

3- إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة، كما أنها تالية لها في التنظيم، لكنها ليست منفصلة عنها .

4- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط، ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفصيلات الواجبة في مجال التخطيط .

5- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقاتها بواقع إعداد المعلم بكليات التربية، وغيرها من الاستراتيجيات التربوية .

وينبغي أن يُراعى الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها، وعلى أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث .

وظائف الاستراتيجية

1) تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.

2) تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.

3) تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.

4) استغلال العوامل الإيجابية، وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.

5) تحديد العوامل السلبية، ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.

6) توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.

7) تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.

8) مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

أنواع الاستراتيجيات

تتعدد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجلة ومدى توافر الإمكانات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي، ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1- الاستراتيجية العقلانية:

تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية، كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظرا لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذه الاستراتيجية تعتمد على البحث العلمي، وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشوده منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم .

2- الاستراتيجية التوجيهية:

يعتمد هذا النوع من الاستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستثارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحذ إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم



وعواطفهم تعديلا يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية، واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية، وهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم فى عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها، كما تراعى هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس فى مجالاتها .

3- الاستراتيجية السياسية الإدارية:

تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات .

ويرى الكاتب أنه قد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره، ومن الأفضل أن تكون الاستراتيجية المعتمدة للتنفيذ، يتكامل فيها الأنواع الثلاث من الاستراتيجيات والاستفادة من مزاياها وتجميعها فى الاستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه، وذلك على أساس علمى يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الاستراتيجية، حسب الغرض الموضوعة من أجله الاستراتيجية، وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.

الفصل الثالث

ماهية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثالث

ماهية الإدارة الإستراتيجية

ماهية الإدارة الإستراتيجية

تطور الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين، وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية **Strategos**، والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة، فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الفنية، القانونية،...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة



الإستراتيجية، نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها:

هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

أو هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية Competitive Advantage ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders .

أو هي بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة، وتنقسم هذه المادة إلى جزأين:

1- جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية.

2- تنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة، المستقاة من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع.

وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي، مما ينمـي لديـه القـدرة عـلى التفكـير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علمياً وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار.

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

1- التخطيط المالي الأساسي.

2- التخطيط بناء على التوقعات.

3- التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية).

4- الإدارة الإستراتيجية.

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية

1) **المسح البيئي:**

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

حيث تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حـدود التنظـيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجـل القصـير، وتحتـوي البيئـة الخارجيـة عـلى عـنصرين أو مجموعتين

وهي:

أ- البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلـة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها، وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من:

1- **الهيكل التنظيمي** Structure : يتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

2- **الثقافة** Culture : تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين أعضاء المنظمة.

3- **الموارد** Resources : تشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

2) **تكوين الإستراتيجية:**

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

3) **تنفيذ الإستراتيجية:**

تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

4) **التقييم والرقابة:**

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات، وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة، فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

مهام الإدارة الإستراتيجية

نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، ومن التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

1- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها

2- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

4- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.



5- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

6- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

لعل أهم مانشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها

العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها

حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

1- تشجيع المبادرة الفردية.

2- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

3- تكوين ثقافة جديدة في الشرآة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز

4- خلق جو عمل جديد.



5- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

6- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.

7- ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

1- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

2- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

3- التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

4- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة

5- التخلي عن البيروقراطية.

6- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

7- اعتماد مبدأ شرآة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم، كشركاء حقيقيين وفاعلين فى مسارالعملية الانتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة، وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة، وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية في الادارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية... الخ، وأصبح القرار

يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتـائج ايجابية باهرة.

واعتمد مبدأ إغناء القرار الاداري فـألغى ثلثـي المناصـب الاداريـة وهـذا لايعنـي الغـاء ثلثـي عـدد المديرين بل ثلثي المناصب اذا فهمت على أساس آونها أدواراً ادارية، وليسـت مواقـع للمسـاهمة في مسـيرة الشرآة ونجاحها، واعتمد مبدأ تفويض السلطة الـذي أدى الى تفـويض جـزء هـام مـن صـلاحيات القـادة الى العاملين معهم.

واعتمد مبدأ (شرآة بلا حدود)، حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويـتم تـنقلهم بـين المراكـز المختلفة

والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

مفهوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمركية أن عدد المنظمات التي اعتمـدت مفهوم الادارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لاتأخذ بهذا المفهوم، وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار.

ان احدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهـاوس) عـام 1970 دلـت عـلى أن المـنظمات التـي اعتمدت هذا

المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخـرى المماثلـة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات، ومعدل العائد على رأس المال المملـوك والعائـد عـلى الاسـهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من(ايستلاك ومكدونالـد) ان المـنظمات التـي اسـتخدمت مفهـوم التخطيط

الاستراتيجي تميـزت بمعـدل نمـو عـال جـداً في المبيعـات والأمـوال، ودراسـة اخـرى قـام بهاكـل مـن (كارجرووااليك)، وأكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطـيط الاسـتراتيجي فاقـت المـنظمات التـي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثةعشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمـة، وأمـا الدراسـة التـي قـام بهـا كـل مـن (شوافلر وبازل وهيني)على 57 منظمـة أعـمال كبـيرة فقـد دلـت عـلى أن المـنظمات التـي أخـذت بمفهـوم التخطيط الاستراتيجي، قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو، وإن الأهداف السـابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هـذه المـنظمات، حيـث إتضـح أن المـنظمات التـي أخـذت بمفهـوم الإدارة الإسـتراتيجية كانـت ذات أداء أفضـل مـن تلـك المـنظمات التـي لم تأخـذ بهـذا المفهـوم، وكـذلك توصـلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: أنسوف، وهارولد و برت، إيستلك ماكدونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطـيط الإسـتراتيجي تتفـوق عـلى تلـك التـي لاتمارسـه، وتـزداد أهميـة الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعـمال مـن خـلال قـدرتها عـلى رسـم غايـات المنظمـة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلـوغ تلـك الأهـداف في مـدى زمنـي ملائـم وسـط بيئـة تتسـم بالسرعة، وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقيـيم النتـائج ومـدى التقـدم لبلـوغ الأهـداف، ومواجهـة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، مثل:

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعـة، كـما أن ظـاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.

2- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسـية الشـديدة المحليـة منها والدولية.

3- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم إستخدام الموارد المتاحـة بطريقـة تـتلاءم وإحتياجات المنظمة.

4- زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.

6- المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.

7- مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات، وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى الـنهج الاسـتراتيجي في الادارة، ولعـل أهمهـا ماقالـه الـدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر

هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيـه عامـل التخطـيط والتنفيـذ معـاً، في سـبيل تحسـين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.

وحسب (معهد ستانفورد:)

هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها .

وحسب تعريف (كبنر):

هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

وحسب (أومايا):

فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقـاط القـوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها، والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القـرار أو تجميـد الاجـراء، وبصوة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الادارة تتمحور في:

- حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات theme يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية : حيث يساعد على توقع أي تتغيير محتمل في البيئـة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد : حيث يساعد على تحديد أولويـات تلـك الأهـداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تكامل الأهداف

- ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها، بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

- يفيد في اعداد كوادر للإدارة العليا : من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة، ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

- يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه، وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الاداري في هذه المنظمة من التعقيد، بحيث لايمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية)، وتعرف بالاتي أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة

أعمال استراتيجية واحدة، وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الاخرى للمنظمة، ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء، مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها، من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

هنالك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، كما يلي:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يعرف على أنه ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه، والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟

ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً : الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

هي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ماهو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة)أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة، وتساهم في تحقيق أغراضها؟

كما تقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً : الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً .ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية



تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية، والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين مـن مجـالات النشـاط الخاص بالمنظمة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال، تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعمليـة وضـع الموازنـات والنظـام المحاسـبي وسياسـات الاسـتثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجـال الإدارة الاسـتراتيجية المتعلقـة بـالأفراد نجـد أن هـذه الإدارة، تهـتم بسياسـات الأجـور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسـية يلتـزم بهـا مـن يشرف عـلى هـذه العمليات، وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية

يمكـن حصر هـذه المسـؤولية ضـمن ثـلاث جهـات رئيسـية الإدارة العليـا يعملـون بصـفة دائمـة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة، وفي الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسـها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فـإن نـواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاسـتراتيجية، وذلـك كاستشـاريين يسـاعدون الإدارة العليـا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي، وآثيراً ما تستعين المنظمات بعـدد مـن الاستشـاريين المختصـين في تقـديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة،

كما ان الاستراتيجية ككل هي أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط، من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط.

مكونات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الادارية الاستراتيجية في تحديد :

- غرض ورسالة المنظمة.
- دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.
- القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية.
- قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.
- دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها، ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، وتنتهي بعملية التقييم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

- اجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.
- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في اجراء قياس الأداء، للتعرف فيما اذاكان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقييم محتويات الاستراتيجية.

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة، بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة، وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية

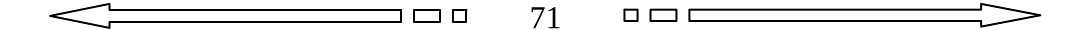
ان احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين، وغالباً مايتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال، وتستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.



اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ان الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الادارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات، وتتم هذه العملية بمرحلتين:

1- **تحديد أسباب الانحرافات :** هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية، أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الاجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

2- الاجراءات التصحيحية، وذلك من خلال:

اما تعديل الاستراتيجية التي لاتحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير، بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

كما إن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة، تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها، وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

لكي نقنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة، ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.



2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم، والتي من أهمها:

- تُوفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر، وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة، مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة، وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

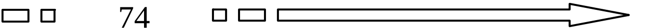
مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة، وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

1) **مرحلة صياغة الاستراتيجية:**

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

1- **تحديد رسالة المنظمة**: هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة، والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة



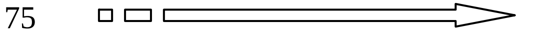
بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة، لابـد أن تتـوفر بهـا الخصـائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2- **تحديـد الأهـداف الاسـتراتيجية:** تمثـل هـذه الأهـداف النتـائج التـي تصبو المنظمـة إلى تحقيقهـا في المستقبل، ومن الأمثلة عليها، وصول خدمات المنظمة إلى جميع منـاطق الدولـة، تطـوير العـاملين، زيـادة الإنتاجيـة إلى مسـتوى معـين، ويفضـل أن تكـون هـذه الأهـداف محـددة، ويمكـن قياسـها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمـة، كالأهـداف قصـيرة الأجـل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عمليـة صـعبة، حيـث أنهـا تحتـاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً:

أ- **السياسات**: وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سـلفاً بمعرفـة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفـة عنـد اتخـاذ القـرارات والتصرفـات المتعلقة بتحقيق الأهداف، ومـن المهـم أن ننظـر إلى السياسـات مـن خـلال ثـلاث مسـتويات أساسية وهي المنظمة، وظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السياسات على مستوى المنظمة: وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة، كما أنها تستخدم، كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة.



النوع الثاني: السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير، فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

ب- **الخطط الاستراتيجية**: تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

3- **تحليل وتقييم البيئة الخارجية**: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة، والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وهي المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- **المتغيرات الاجتماعية**: تتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

- **المتغيرات الاقتصادية**: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

- **المتغيرات السياسية**: توضح درجة الاستقرار السياسي، ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

- **المتغيرات التكنولوجية**: تشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

4- **دراسة البيئة الداخلية**: ان الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة

الداخليـة إلى ثلاثـة محـاور أساسـية، هـي الهيكـل التنظيمـي، والثقافـة التنظيميـة السـائدة، والمـوارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

1- **الهيكل التنظيمي**: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهـام المرتبـة، وفقـاً لمستويات إدارية، أي أنه يحـدد المسـؤوليات والصـلاحيات، وينظمهـا بحيـث تتوجـه الجهـود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبـات الاسـتراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية، وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابـد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

2- **الثقافة التنظيمية**: تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكـوّن بمجملهـا معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، فـلا بد من التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديـدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لـزم الأمـر، لتصـبح أكـثر توافقـاً مـع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

3- **المـوارد المتاحـة**: إن مــن المســلمات الأساســية في الإدارة الناجحــة أن يتركــز اهــتمام المــدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاسـتراتيجية وبـين المـوارد المتاحـة لـدى المنظمة، لتنفيذ تلك الخطط، فـالموارد المتاحـة تمثـل المـزيج مـن الإمكانـات الماليـة والبشريـة والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظـم المعلومـات الإداريـة والإمكانـات ذات الصـلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية، تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص، وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

5- **تحديد البدائل الاستراتيجية:** بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة، والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

6- **تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:** ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل، كما هو في القطاع الخاص، مثل العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي، وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب، والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

2) **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:**

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل

الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال، يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

- **تحديد الأهداف السنوية**: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

- تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية، حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

- **وضع البرامج الزمنية**: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها، والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

- **تحديد الإجراءات التنفيذية**: حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

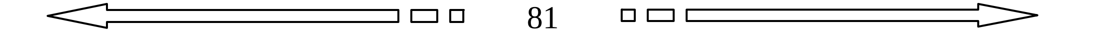
أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

3) **مرحلة تقويم الاستراتيجية:**

انه في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- **وضع معايير للأداء**: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
- **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة**: حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا



كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية**: تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها، ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية

من اجل تحقيق إدارة استراتيجية، يتطلب توفر المقومات الآتية:

1- خطة استراتيجية متكاملة.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

4 - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

6- نظـام متكامـل للمعلومـات لـدعم اتخـاذ القـرار في المنظمـة وتقـويم الأداء المؤسـسي والنتـائج والإنجازات.

7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطـط والسياسـات واتخـاذ القـرارات وقـيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- **توافر التفكير الاستراتيجي:**

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهـارات اللازمـة لممارسـة الفـرد مهـام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانيـة صـياغة الاسـتراتيجيات واتخـاذ القـرارات المتكيفـة مـع ظـروف التطبيـق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو اسـتخدام منـاظرات نوعيـة لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، وقد ذكر المغربي أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكـير الاسـتراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخـاطر، حيـث تمثـل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بيـنما تمثـل المخـاطر محـددات أو معوقـات تواجـه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبـؤ بـالفرص والمخـاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القـدرة عـلى اختيـار الاسـتراتيجية المناسـبة، فالمـدير الاسـتراتيجي يقـوم بـحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمـي، ويقـيم كـل اسـتراتيجية مـن

خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:**

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات، لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات، بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- **توفر نظام للحوافز:**

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على

المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز، بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- **توفر نظام مالي:**

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- **توفر التنظيم الإداري السليم:**

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للادارة

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للادارة

تعريف التخطيط الاستراتيجي

هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بملامح الشركة في المستقبل، وتصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهـدافها، ومـا يـتم وضـعه مـن سياسـات وقواعـد وأنظمة عمل.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكـد مـن ربـط الأهـداف الاسـتراتيجية لطموحـات وأهـداف أصـحاب الأمـوال والإدارة العليـا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

سمات وملامح التخطيط الاستراتيجي

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- نظام لتحديـد مسـار الشركـة في المسـتقبل، ويتضـمن ذلـك تحديـد رسـالة الشركـة وأهـدافها والتصرفات اللازمة، لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- نظام يتم من خلال تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل، وتحديد مجـال أعـمال وأنشـطة الشركة مستقبلا.
- رد فعل لكل مـن نقـاط القـوة والضـعف في أداء الشركـة وللتهديـدات والفـرص الموجـودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.



- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة، وهو ما يبرر بقاء الشركة.

- أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية، وبشكل يحدد ويميز كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي

- ليس التنبؤ: فالتنبؤ امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل والمتتبع للتغييرات التي تحدث يجدها حادة وقوية والظروف البيئية، لا يمكن التنبؤ بها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاوله لتصور شكل الشركة في المستقبل وتحقيقه.

- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والإبداع، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل: هي قرارات حاضرة أيضا وكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

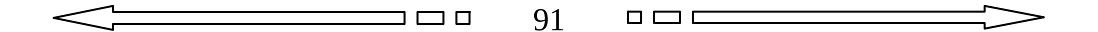
- ليس إنهاء للمخاطرة: التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استناداً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

- يساعد الشركة علي توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.

- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعي لتحقيقه.

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.



- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.

- يساعد الشركة على توزيع الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.

- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث، وليس متلقيا لها.

- يرفع وعى وحساسية المديرين لريح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

2- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

3- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.

4- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- البيئة الخارجية مضطربة، مما يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:

تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية...، الخ).

6- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

7- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة.

ج- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

د- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المالية.

- صعوبة الحصول على مواد أولية.

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

- نقص في القدرات الإدارية.

8- التخطيط يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة للأسباب التالية:

- المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

- الأمر يحتاج إلي كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

9- تشمل مرحلة التخطيط الإستراتيجي (التكوين الاستراتيجي) العمليات التالية:

- تحديد رسالة الشركة.

- وضع الإستراتيجية العامة للشركة.

- تحديد مجال النشاط والمنافسة والسوق والصناعة (التحليل الخارجي).

- تقييم الأوضاع الإستراتيجية للشركة (التحليل الداخلي).

- تحديد الاختبارات أو البدائل الإستراتيجية.

- تقييم البدائل الإستراتيجية.

10- إدارة محافظ الأنشطة المختلفة:

- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء، فهي تتضمن العمليات التالية:

- إعداد واستخدام خطط الأنشطة (الإستراتيجية والسنوية).

- متطلبات نظام المعلومات.

- الهياكل التنظيمية والأبنية التنظيمية.

- الرقابة وتقييم الأداء.

جدول يوضح تحديد المسؤولية عن التخطيط الإستراتيجي

النشاط	الجهة المسؤولة
التصميم والمتابعة والرقابة	مجلس الإدارة ورئيسة
التنفيذ والمتابعة	العضو المنتدب ثم باقي المديرين التنفيذيين
المساعدات والمعونة (جمع وتحليل البيانات)	فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت)

تنطلق الشرارة الأولي للتخطيط الإستراتيجي من مجلس الإدارة، فما هو دور رئيس مجلس الإدارة في ذلك؟



ويتبني جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية، كما يكـون مسـؤولاً عـن وضـع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضـوح وسـهولة الفهـم وتوزيـع الاختصاصـات عـلي المسـؤولين عـن عملية التخطيط، وينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات، ويقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأ، وإعداد وإصدار كل الخطابات والمراسـلات الداخلية (مع أعضاء مجلس الإدارة) للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي، والإعلان عن بـدء وانتهـاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي:

1- مناقشة وتعديل الخطط الإستراتيجية والموافقة عليها.

2- تعيين أعضاء فريق التخطيط أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطـيط الاسـتراتيجي، وذلـك لدفع الجهود في هذا المجال.

3- يتابع ويراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.

4- يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ ويكافأ إذا نجح.

5- يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب في تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

6- يتلقي تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الإستراتيجية.

7- التدخل في حالة مواجهه الشركة الأزمات أو الكوارث.

جدول يوضح الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية

العضو المنتدب	المديرون في وحدات الأعمال	المديرون في الأنشطة الوظيفية الرئيسية في الشركة	المديرون التشغيليون
يشارك في وضع الإستراتيجية باعتباره عضوا في مجلس الإدارة وهو المسئول الأول عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	وهم المسؤولون عن خطوط سلع ومنتجات وأنشطة أو مسئولين عن شركات تابعة أو خطوط إنتاج هامة بداخلها.	وهم المسؤولين عن أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل والشئون الإدارية (رؤساء أو مديرو قطاعات في الشركة التابعة)	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في مجالات الوظيفية التنفيذية.

ويوجد اختلاف ملموس بين مسؤوليات كل من رئيس مجلس الإدارة، ومسئوليات العضو المنتدب، كما يلي:

- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ.
- تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الإستراتيجية من خلالهم وتصعيدها إلى أعلى.



- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل.

- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الإستراتيجية.

- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.

- توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.

- التحدث باسم الشركة وتمثيلها بمس الخطط الإستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.

- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.

- مساءلة ومتابعة المسئولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.

- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.

- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً، وتقييم الفرص المتاحة واقتناصها بسرعة.

- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة وعلاجها.

- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.

- خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.



- الإحساس الدائم بعائد أي تصرف يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار.

واجبات مدير التخطيط

1- إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل، ويشمل كل الأنشطة وكل الخطط وكل المستويات.

2- إعداد الأدلة واللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة وشرحها ببساطة وكاملة الخطوات التفصيلية.

3- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.

4- مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في الخطط والانتهاء منه.

5- مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصدد التخطيط.

6- مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع:

- استراتيجيات الشركة.
- الأهداف العامة للشركة.
- السياسات والإجراءات والقواعد.

7- مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية، ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.

8- مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.



9- كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها، واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

10- تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.

11- استخدام النماذج العلمية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.

12- متابعة تنفيذ الخطة، وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

هل الشركة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي

هناك عناصر تعتبر أساسية قبل البدء ومن أهمها:

- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي منها وجود مديرين ذوى خبرة بالتخطيط وأنظمة المعلومات، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة.

- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين، للقيام بجهود تخطيط إستراتيجية وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط، ويتكون الفريق من:

- مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).

- المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.

- مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.

- الاستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.



- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط، مثل الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم الخ.

- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلي التقاعد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة.

- يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي إتباع معظم الخطوات التالية التي تشكل مكونات الموقف الاستراتيجي:

1- تحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للشركة ودمج هذين التحليلين معاً بما يسمي "التحليل الثنائي".

2- تحديد الملامح العامة للإستراتيجية من حيث تصور الشركة عن الإبداع والابتكار في الأنشطة ونظرة الشركة للمخاطرة والمنافسة.

3- تصور الشركة المستقبلي عن أنواع الأنشطة المختلفة التي تعمل فيها، أو عن حجم ودرجة أهمية كل نوع.

4- تصور الشركة عن مؤشرات نجاحها في المستقبل وأنواع هذه المؤشرات، ومتى يتوقع تحقيق هذه المؤشرات مستقبلاً.

5- تحديد أهم المهام والأهداف الجزئية اللازمة، لتمكين الشركة من ممارسة أنشطتها المختلفة، ولتسهيل التوصل لمؤشرات النجاح.

6- تحديد شكل الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لجعل كل الخطوات السابقة ممكنة التنفيذ.

فيما يلي نستعرض هذه الخطوات بالتفصيل:

أولاً: التحليل الثنائي:

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف وبعض المديرين بسبب وعيهم التلقائي لموضوع التخطيط الاستراتيجي يقومون بإجراء تحليل البيئة وتحليل الأداء الداخلي ولكن يصعب عليهم دمجهما في إطار واحد يساعدهم في الخروج بدلالات تساهم في الخطط الإستراتيجية ويصور الجدول نموذج للتحليل يساعد علي الدمج.

	تقييم الأداء الداخلي		
تقيم البيئة الخارجية		أهم نقاط القوة هي:	أهم نقاط الضعف هي: ....
	أهم الفرص هي:	المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال الفرص. 2- تعظيم استغلال نقاط القوة.	المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال الفرص. 2- تقليل نقاط الضعف.

تقييم الأداء الداخلي			
	أهم التهديدات هي:	المطلوب هو: 1- تقليل التهديدات. 2- تعظــيم اســتغلال نقــاط القوة.	المطلوب هو: 1- تقليل التهديدات. 2- تقليل نقاط الضعف.

ويقـدم التحليـل الثنـائي المطـروح عـلى أربعـة مـن التفـاعلات (2×2=4) بـين كـل مـن الفـرص والتهديدات ونقاط الضعف، وتتمثل التفاعلات في الآتي:

1- الفرص × نقاط القوة: إذا وقعت الشركة بهذا المربع فهي شركة محظوظة، لأن أمامهـا فـرص سانحة ولديها نقـاط قـوة، وعـلى الشركـة أن تتعـرف عـلى الإسـتراتيجية التـي توظـف بهـا مواردها الداخلية القوية، وتستغل الفرص المحيطة بها.

2- الفرص × نقاط الضعف: إذا صنفت الشركة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزاً عـلى تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجيـة، والمشـكلة بـأن نقـاط الضعف قد تمنع ذلك الاستغلال والحل هو تدريب العـاملين أو التعـاون مـع شركـات ذات خبرة.

3- نقاط القوة × التهديدات: إذا كانت الشركة بهذا المربع، فتركيزها الأساسي بكيفيـة اسـتغلال نقـاط القـوة الداخليـة للـمشروع إلى أقصي حـد لمواجهـه التهديـدات الخارجيـة، ويمكـن استغلال نقاط القوة لذلك واستخدام العمالة المدربة والرخيصة.

4- نقاط الضعف × التهديدات: إذا كانت الشركة بهذا المربع فهي بوضع لا تحسد عليه، ويجب أن تهدف الشركة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء والإستراتيجية المناسبة، هنا تخفيض العمليات التي لا تربح كافياً أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات.

مثال: قامت شركة "نيهال" لإنتاج الملابس الجاهزة بتحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحليل الأداء الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها، ونتيجة دمج التحليلين وفحص التفاعلات الأربع أمكن التوصل إلى بعض المقترحات التي تعكس التوجه العام للشركة في تحركاتها المستقبلية أو الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي بها.

	تقييم الأداء الداخلي		
تقييم البيئة الخارجية		نقاط القوة هي: 1- مركز مالي جيد 2- طاقة إنتاجية غير مستغلة 3- إمكانية الحصول على براءات اختراع	نقاط الضعف هي: 1- منتجات الشركة قديمة 2- حصة محدودة في السوق 3- أنظمة حوافز وجزاءات سيئة 4- إدارة عليا تنفيذية ضعيفة
	الفرص هي: 1- توافر مصادر للتمويل 2- خروج منافسين	يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة مع الدخول في منتجات جديدة والحصول على	يقترح التغيير إلي منتجات جديدة وتمويل ذلك وتعديل أنظمة الإدارة في الشركة على الأخص

	تقييم الأداء الداخلي		
	3- علاقات ممتازة مع الموردين	براءات اختراعها وتطويرها.	الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات.
	التهديدات هي: 1- تغيير في تكنولوجيا الصناعة 2- ازدياد المنافسة الأجنبية 3- تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات الشركة	استغلال المركز المالي والطاقة الإنتاجية في تغيير تكنولوجيا الشركة ومنتجاتها وأحجامها.	يقترح غلق أو تصفية الأقسام أو المصانع أو الفروع أو المنتجات.

ثانياً: تحديد ملامح الإستراتيجية:

ما يجب أن يقوم به فريق التخطيط الاستراتيجي بمجال تحديد الملامح الفرعية، وتشمل كل من:

1- **الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:**

- ينبغي على الفريق اختراق المستقبل وتصور شكل الأنشطة به خلال السنوات القادمة بغرض التعرف على شكل الصناعة والشركة والمنتجات والتكنولوجيا والعاملين والمنافسين والموردين، وإذا اعرضوا عن ذلك في أحسن الأحوال سيكون مستقبل الشركة امتداد طبيعي للماضي.

2- **درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلاً:**

ان الفريق يكون مسؤولاً عن تحديد درجة المخاطرة بمستقبل الشركة ومتغيرات البيئة الداخلية كقوة المركز المالي للمنشأة والبيئة الخارجية، مثل تكلفة السوق والمنافسة.

3- مدى مبادرة المديرين بالتصرفات الإيجابية:

تتوقف درجة المبادرة عند المديرين بالدرجة الأولي علي سلوك الإدارة العليا وشخصية الرئيس، ويمكن تقسيم أنماط الشخصية من حيث الابتكار وتحمل المخاطرة:

الشخصية	صفاتها	مساهمتهم	مشاكلهم
المنتج	خياله محدود، ولا يستخدم الأساليب الجديدة، ويعمل دون تخطيط مسبق لديه قوالب جاهزة مجربة ويهتم بدراسة العمل وتبسيط الإجراءات ويقاومون أنظمة الكمبيوتر والتحكم الذاتي والذكاء الصناعي.	لا يتعب من العمل المتكرر مثل ملفات وحسابات ومخازن مادام يعامل بشكل عادل وهم عماد الشركة.	لا يحبون التغيير ويعارضونه وربما يؤدون أعمال أصبحت قديمة وغير مطلوبة.
المحور (المعدل)	نزاع للابتكار والمخاطرة البسيطة يتلقي ما هو موجود ويضيف إليه أي لا يكتشف أشياء جديدة ويعدل الأشياء لتكون أفضل كالتكنولوجيا إذا وجدت وما هو متاح.	اقتراحاتهم تسهل الأشياء والإجراءات واستخدام المواد والأدوات يسهل عليهم تطبيق التعديلات التي اقترحوها، لأنها لا تحتاج تغييرات جذرية.	عادة لا يقدمون حلولا جذرية للمشاكل العويصة، ولا يجاهدون كثيرا في سبيل إقناع الآخرين بآرائهم.
المتحدي	يتحملون المخاطر الكبيرة ويحبون التغير، ولا يتحملون الشئ علي ما هو عليه، ويحبون تحمل أفكار جديدة لغيرهم	يتحملون عن الآخرين مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة ويساعدونهم فيها بالتنفيذ.	يحبون النقد وهدم الأفراد لمصلحتهم وهم يملون بسرعة، ولا يصبرون.

الشخصية	صفاتها	مساهمتهم	مشاكلهم
	الخائفين من تطبيقها.		
العملي	يتحمل المخاطر العالية ومبتكرون متوسطون ويقدرون الابتكار وواثقون من أنفسهم ومحركون لكثير من جهود التغيير والتطوير.	يحبون الإنجاز والتغيير ويحددون الأفكار التي يمكن تحمل مخاطرها عند التنفيذ.	غير صبورين وقلقين، ولا ينتظرون اكتمال دراسة الأفكار وسرعتهم سبب رئيسي لمشاكلهم.
المبدع	مخاطر ومبتكر بدرجة عالية ويدافع عن أفكاره بقوة ممكن يفصل إذا ما أيدوه بالمنظمة.	يكتشف الأفكار الجديدة تماما ويتحمل المخاطر وإذا نجح تنجح المنظمة معه.	متحمس لأفكاره أكثر من اللازم مما يثير المديرين التنفيذيين.
المصنع (المركب)	مبتكر بدرجة عالية ومندفع تجاه الجودة وقادر على فحص أفكار الآخرين وتجميعها ولكن لا يصل لمستوى العبقرية.	يضع الابتكار في مصلحة الشركة جنبا إلي جنب والمخاطرة متوسطة ممكن تحملها.	لم يصل إلي حد "سوبرمان" فهو لا يخاطر في سبيل الاختراعات الرائعة، وهذا ليس بعيب.
الحالم	مبتكر ولا يخاطر فتبقي الفكرة طي النسيان ويعمل بكفاءة في عمليات التخطيط، ولأن أفكارهم جيدة قد يسرقها ويخاطر بها الغير وهم بالمنزل مبدعون ويحبون السهر طويلا مع التلفزيون.	مفيدون إذا كان رؤسائهم من النوع العملي الذي يحب أن يخاطر بأفكار مرؤوسيه.	غير منجزين لأنهم منساقون وراء أحلام اليقظة دون تطبيق مباشر لأفكارهم، وقد يسببون كوارث لشركاتهم.

الشخصية	صفاتها	مساهمتهم	مشاكلهم
المخطط	متوسط الابتكار ولا يتحمل المخاطرة ويقدم الفكرة دون تحمل مسؤوليتها يعمل جيداً في التخطيط والهندسة والاستشارة.	يقدمون أفكار للشركة وقادر على التخطيط ويقوم بالنصح والمشورة والاقتراحات.	غير منجزين ولا يميلون نحو تحمل المخاطرة.

الميزة التنافسية في المستقبل

توجد عدة مصادر للميزة التنافسية منها:

1- التمييز: يعني هل لدي الشركة سلعة جديدة؟ وهل ممكن تقليدها؟ ومتى يمكن للشركة أن تحتفظ بهذه الميزة التنافسية؟

2- التكلفة: هل يمكن للشركة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة؟ وما هي الأساليب التي يمكن أن تحقق للشركة هذا التخفيض في التكاليف؟

3- التركيز: وذلك من خلال الاهتمام بقطاع معين من المستهلكين أو من المنتجات.

ثالثاً: التصور المستقبلي لأنشطة الشركة:

أي تحديد خطوط الأنشطة في أعمال الشركة - مثلا تقوم مؤسسة الأخبار بشراء شركة لإنتاج الورق، والغرض ليس التكامل الرأسي، بل لاقتناع المسئولين بأن التنويع إستراتيجية ضرورية، ويجب على فريق التخطيط والمنشأة للإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

- ما هو تأثير الأنشطة الجديدة على رسالة وأهداف الشركة؟
- ما هو خط أنشطة الأعمال الجديد الذي ترغب الشركة دخوله؟
- ما نوع العلاقة بين النشاط الجديد المزمع الدخول فيه والأنشطة الحالية؟
- هل هناك أكثر من نشاط جديد تود الشركة الدخول فيه؟
- ما هو نصيب النشاط الجديد في الخريطة العامة لأنشطة الشركة؟
- ما هو حجم النشاط الجديد نسبة إلى الحجم الكلي للأنشطة؟
- ما هي الاستثمارات المطلوبة للنشاط الجديد؟

رابعاً: تحديد مؤشرات النجاح:

تقع مسؤولية تحديد مؤشرات النجاح لكل خط على فريق التخطيط الاستراتيجي، ويستخدم العديد من مؤشرات الإنتاجية والنسب المالية للمقارنة بين الأنشطة، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات الشائعة الاستخدام:

- الربحية.
- السيولة.
- معدل الأجور إلى الأرباح.
- معدل نمو استثمارات الشركة.

- معدل نمو المبيعات.
- المبيعات إلى الفرد الواحد.
- معدل الأنفاق على البحوث والتطوير.
- معدل دوران البضاعة.
- معدل العائد على الاستثمار.

خامساً: تحديد الأعمال المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنشأة:

يتولى فريق التخطيط تحديد الأعمال والإجراءات التي تساعد الشركة على تحقيق رسالتها العامة وهي ليست مؤشرات نجاح ولا خطوط أعمال، وهذه بعض الأعمال المساعدة لتحقيق الشركة رسالتها وإستراتيجيتها:

- تحسين الرقابة على المخزون.
- تطوير الرقابة على الجودة.
- تحسين نظام المعلومات.
- تغيير في هيكل التنظيم.
- تحسين في نظام الحوافز.
- تطوير أنظمة الجزاءات.
- تحسين العلاقات مع الموردين.
- التوسع في الأنشطة وتكاملها.

وكثيراً ما تجد أنها تتطلب تغيير أو تعديل أو تطوير أو إعادة.



سادساً: تحديد سمات الثقافة التنظيمية الملائمة:

يجب على فريق التخطيط تحديد سمات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، لكي تساهم هذه الخطوة في توفير تفهم كامل عام بين كافة العاملين بالمنظمة، عن أسلوب العمل المتبع، وتتمثل الثقافة السائدة بالمنظمة في أن العميل دائماً على حق وأن مظهر العاملين هام للحصول على رضاء المستهلك أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي وهكذا.

مثال: قامت شركة الخطوط الجوية البريطانية بوضع هدف رئيسي لها بأن تكون "أفضل شركة طيران في العالم"، ولتحقيق ذلك رفعت مستوى خدماتها للمسافرين، وبسطت إجراءات الخروج من المطار وخفضت من الوقت اللازم للانتهاء من إجراءات الجوازات إلى سبع دقائق تقريبا لكل فرد وأقنعت الدولة بزيادة عدد موظفي الجوازات وإعطائهم الوقت الكافي للتدريب، وأن تتحمل الخطوط البريطانية التكاليف الإضافية، وبالفعل أدى هذا إلي تحقيق هدف الشركة.

والواقع أن ثقافة المنظمة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى كالأتي: شكل خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعارف عليها داخل المنظمة والملابس والألقاب، وشكل المكاتب وإجراءات الترقية والنقل والتدريب والتحية والتهنئة والشخصيات البارزة في المنظمة سواء بالعمل أو الرياضة.

طبيعة الإستراتيجية

تبدأ عملية تكوين الإستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في الشركة، وتحديد موقفها الذي يساعد مجموعة متكاملة من التحركات والمداخل، لتحقيق النتائج المرغوبة على المدى الطويل والقصير، واختيار الإستراتيجية عملية تراكمية عبر الزمن وليست مهمة يتم أداؤها في نقطة زمنية واحدة وقد تتغير عبر الزمن

استجابة لتغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية، وتعد الإستراتيجية وسيلة لإنجاز أهداف الشركة.

الاعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

- الفروض التي يقوم عليها التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

- تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي.

- التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل.

- الفروض والآراء الشخصية والمعتقدات و تأثيرها على الإستراتيجية:-

- تؤثر الفروض التي يضعها المخطط الاستراتيجي وآراءه علي عملية اختيار البديل الأنسب بين البدائل الإستراتيجية وتؤثر المعتقدات على الخيارات المطروحة أمام صانع القرار وخاصة تقييم النتائج المختلفة ولا بد من دراسة الآثار جيدا لتكون صمام الأمان حتى تتجنب المنشأة العواقب الوخيمة.

تحدد القوى العاملة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي

تتضمن القوى الدافعة عددا من العوامل الخارجية مثل المستثمرون، العملاء، الموردون، التكنولوجيا، بدائل المنتج، وتشكل تلك القوى الالتزامات التي يجب على الشركة الوفاء بها لتحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الاستراتيجيات.

اما العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل، فهناك علاقة توافق وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي ونمط أو أسلوب تقييم البدائل، حتى تتمكن المنشأة من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

المسؤول عن تحديد الخيارات الإستراتيجية

يعتبر مجلس إدارة المنشأة هو المسئول الرئيسي عـن إدارة الاسـتراتيجيات، ويتحمـل المسـؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط، والمديرين في المستويات الإدارية الأقل يكون لهـم دوراً أقل ومحدود والشركات الكبرى الأكثر تعقيداً، ليس منطقي أن يتولي عدد محـدود مـن الإدارة كـل أمور التخطيط الاستراتيجي، والحل الأمثل هو تفويض بعض المسـئوليات المرتبطـة بوضـع الإسـتراتيجية إلى المستوى التالي من الإداريين.

كما تنقسم الاستراتيجيات داخل المنشأة إلى عدة مستويات:

1- **الإستراتيجية الكلية للشركة:**

تركز عملية وضع الإستراتيجية علي مستوى الشركة ككـل، وكـل وحـدة تضـيف شـيئا مـا لـلأداء الكلي، مثال على ذلك: شركة "الكريم" نشأت 1985 كشركة صغيرة لتصنيع منتجـات الألبـان وحاولـت أن لا تتأثر في التقلبات المحلية ولذلك بدأت بتوسيع نشاطها جغرافيا وانشأ الفروع، ولكن الـربح مـنخفض فبدأت الشركة بتمويل عمليات الشراء لوحدات إنتاجية أخـري مـن خـلال الأمـوال المتـوفرة، بـدلاً مـن الاعتماد على القروض وقاموا بالتنويع في إنتاج المنتجات الغذائية ذات هوامش الربح العاليـة، وبعـدها شراء وحدات صناعية وتجارية ومالية أخري.

2- **إستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية:**

تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية:

- كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن ضمانه.

- ما هي المداخل الرئيسية التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، بحوث وتطوير) بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط.

- كيفية الاستجابة إلي التغيرات في الصناعة والاقتصاد ككل والجوانب السياسية والتشريعية.

- ما هي التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأي قضايا إستراتيجية أخرى.

مثال: نشأت شركة نجلاء بغرض تقديم منتجات "كاراتيه" التي يقبل الأطفال علي شرائها، والهدف كان تحقيق مركز قوى بالصناعة، وبدأت إستراتيجية الشركة بالتركيز على تمييز المنتج وتقديم تشكيلة متنوعة من العلامات والتجديد والقيام بالإعلانات المستمرة بالتلفزيون والحصول على أماكن عرض جيدة بالمحلات وقدمت منتجات طبيعية.

3- **الإستراتيجية الوظيفية:**

تشير هذه الإستراتيجية إلي المداخل المحددة وظيفياً، والتحركات التي تنتهجها الإدارة لدعم وحدة العمل، وهذا المثال للتوضيح اتبعت شركة (أي. بي. إم) مدخلاً متميزاً للتسويق يعتمد على مفهوم "بيع النظم" وذلك ببيع نظم متكاملة لتشغيل البيانات من وحدات وطابعات وبرامج جاهزة وصيانة وإصلاح، كما شجعت عملائها على استئجار منتجاتها بدلا من الشراء، واستبدال القديم بالجديد مما جعلها تحصل على 70% من حصة سوق نظم المعلومات.

4- **الإستراتيجية التشغيلية:**

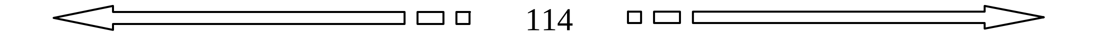
ان هذه الإستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية على سبيل المثال مدير أحد المناطق الجغرافية ملتزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية.

شبكة الأهداف والإستراتيجيات

تتكون الأهداف والاستراتيجيات في أي شركة من عدة مستويات في ترتيب تنازلي من قمة إلى قاعدة الهرم الإداري، وهناك روابط رأسية تعمل على توحيد أنشطة وضع الهدف وأنشطة وضع الإستراتيجية.

الجدول شكل تفصيلي للمستويات الهرمية (هيراركية وضع الإستراتيجيات)

مستوى الإستراتيجية	المسؤول عن وضع الإستراتيجية	المهام الخاصة بوضع الإستراتيجية ومجالات التركيز الرئيسية
1- إستراتيجية الشركة ككل	مجلس إدارة الشركة وكبار المديرين	- اختيار كيفية بناء وإدارة محفظة من وحدات الأعمال ذات الأداء المرتفع. - تنسيق الإستراتيجيات والأنشطة لوحدات الأعمال المترابطة في محاولة لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة ككل. - مراجعة وتنقيح المداخل الإستراتيجية الرئيسية والتحركات المقترحة بواسطة مديري وحدات الأعمال. - توجيه استثمارات الشركة نحو الأنشطة ذات الفرص الإستراتيجية.
2- إستراتيجيات وحدات النشاط الإستراتيجي	المدير العام ورؤساء وحدات الأعمال	- اختيار طريقة المنافسة، وتحديد نوع الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها. - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في الصناعة، وفي مجال المنافسة. - تنسيق التحركات، المداخل الرئيسية للمجالات الوظيفية الرئيسية والتشغيلية.



مستوى الإستراتيجية	المسؤول عن وضع الإستراتيجية	المهام الخاصة بوضع الإستراتيجية ومجالات التركيز الرئيسية
		- اتخاذ التصرف الملائم لمواجهة المشاكل الأخرى المرتبطة بالإستراتيجية والقضايا التي تواجه وحدة الأعمال.
3- إستراتيجيات المجالات الوظيفية	رؤساء الوحدات الوظيفية	- البحث عن المداخل والتحركات الملائمة لمساندة إستراتيجيات وحدة الأعمال. - مراجعة وتنقيح وقبول المداخل والتحركات الرئيسية المرتبطة بالإستراتيجية المقترحة، بواسطة مديري المستوى الأقل.
4- إستراتيجيات المستوى التشغيلي	رؤساء الوحدات الفرعية ومديرين المستوى الأقل	- البحث عن مداخل وتحركات ذات أفق أضيق وأكثر تحديداً بغرض إنجاز أهداف الأداء الموضوعة، للوحدات التشغيلية والوحدات الإدارية الفرعية لمساندة الاستراتيجيات الوظيفية.

مفهوم الخيارات الإستراتيجية

يقع على عاتق المسؤولين عن عملية التخطيط الإستراتيجي مسؤولية الاختيار من بين البدائل، ويتطلب ذلك خطوتين هما:

الخطوة الأولى: تحقيق التوافق الاستراتيجي:

تتعلق بتحديد أي البدائل يكون أكثر ملائمة لإعادة تحديد موقع الشركة في السوق، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات يمكن تلخيصها في الأتي:

- هل الإستراتيجية مصممة لزيادة حصة السوق؟

- هل يجب تعديل الاستثمارات في حالة زيادة السوق؟

- هل التركيز على إدارة الأصول الإنتاجية وتخفيض التكاليف يحقق العائد المطلوب على الأصول؟

- هل تحقيق المكاسب في الآجل القصير والتدفق النقدي أكثر أهمية من تحقيق موقع متميز في السوق؟

- هل من الأفضل بيع مصنع معين نظراً لانخفاض حصة السوق أو كثافة المنافسة؟

- هل يترتب على توحيد الجهود مع شركة أخرى تحسين فرص غزو سوق معين؟

- هل يجب إدخال تكنولوجيا جديدة لتدعيم جودة المنتج أو الخدمة؟

- كيف تتفاعل الإستراتيجية مع المنافسين أو الموردين أو العملاء؟

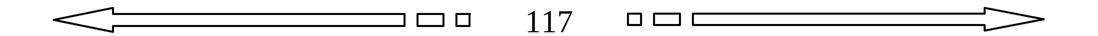
- هل يجب زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير أو الإعلان أو بحوث السوق؟ وهكذا.

وتساهم الإجابات المتأنية في تحديد البديل الأكثر ملاءمة بدرجة دقة مقبولة نسبياً.

الخطوة الثانية: اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية:

البدائل الإستراتيجية الكلية

البديل الإستراتيجي	نقطة التركيز الأساسية	الغرض أو الوظيفة
(صفر) الوضع الحالي	الثبات والاستقرار	الاستمرار في المنتجات، الأسواق الحالية بصفة دائمة أو مؤقتة اعتماداً على دورة حياة المنتج.
1- التركيز	خط إنتاج وحيد	الأداء الجيد لشئ واحد.
2- التكامل الأفقي	تملك أو السيطرة على المنافسين	تحقيق قوة السوق واقتصاديات الحجم.
3- التكامل الرأسي	تحويل مركز التكلفة إلى مركز ربحية	تحسين اقتصاديات الحجم، تقليل الاعتماد على الموردين والموزعين.
4- التنويع	توسيع خط المنتجات	تخفيض ضغوط المنافسة، تحقيق ربحية أعلى، توزيع المخاطر.
5- مشروعات مشتركة	تحقيق المزايا المتكاملة	توزيع المخاطر، تحقيق مشاركة الموارد.
6- التقليص	تخفيض حجم النشاط أو العمليات	الاستجابة إلى الظروف غير المواتية في السوق.
7- الاستبعاد	استبعاد وحدة إنتاجية غير متوافقة مع عمليات الشركة	إعادة تشكيل المنتجات، الأسواق.



البديل الإستراتيجي	نقطة التركيز الأساسية	الغرض أو الوظيفة
8- البيع	(نفس 7)	نفس (7) مع إضافة عنصر خطورة الموقف.
9- الابتكار	تحقيـق موقـع قيـادي في السوق	الأخذ بالمبادرة، تحقيق موقع جيد في السوق.
10- إعادة الهيكلة	تخفـيض التكـاليف وإمكانية النمو	التركيز على المنتجات والوحدات الإنتاجيـة ذات الإمكانـات العالية.

تنسيق القرارات عند وضع الإستراتيجية

1) التأكد من مراجعة وقبول أهداف الأداء و الإستراتيجيات عبر كـل مسـتوى إداري بمـا يحقـق الانسيابية والتناسق.

2) التأكـد مـن أن إسـتراتيجية الشركـة لـن تكتمـل إلا بعـد تجميـع مكونـات الإسـتراتيجية عـبر المستويات الإدارية.

3) تحقيق التوافق المنطقي بين مختلف الإستراتيجيات بـدءاً مـن إسـتراتيجية الشركـة ككـل ثـم إسـتراتيجية وحـدة الأعـمال فالإسـتراتيجية الوظيفيـة المسـاعدة، وإسـتراتيجيات المسـتوى الوظيفي.

المداخل المختلفة لوضع الإستراتيجية

يوجد اختلاف ملموس بين المنشآت باختلاف أنواعها ونشاطاتها مـن حيـث وضع الإستراتيجية، ففي الشركات الصغيرة المالك نفسه يضع الإسـتراتيجية بصـورة

غير رسمية وشفهية، أما الشركات الكبرى تكون رسمية ومنظمة وتحدث سنوياً، وهنـاك أربعـة مـداخل شائعة تستخدم في وضع الإستراتيجيات وهي:

- يتولي رئيس المنظمة المسؤولية الكاملة لوضع الإستراتيجيات.
- يقـوم الـرئيس بتفـويض عمليـة وضـع الإسـتراتيجية إلي الآخـرين المسـؤولين عـن التخطـيط الإستراتيجي أو فريق عمل موثوق به.
- المدخل الوسط، حيث يقوم الرئيس بطلب مساعدة ومشاركة كبـار المرؤوسـين، ويترتـب عـلى ذلك مساندتهم له في مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات.
- يشجع الرئيس المرؤوسين على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات.

التخطيط الإستراتيجي للتنمية في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة

هناك أمرين أساسيين يجب على المخطط الواعي معرفتها:

1- أن يمتلك أسلوباً دائماً لتحليل المتغيرات والاستجابة لها بحكمة وسرعة.

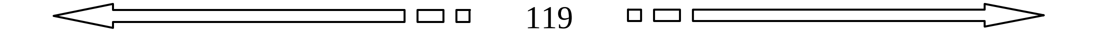
2- أن يقوم بحصر أساسي للمتغيرات المؤثرة لحظة بناء الخطة مع الرصد المسـتمر، لمـا يتغـير في هذه المتغيرات نوعاً ودرجة.

فائدة هذا الأسلوب:

- يؤدي إلى بناء الخطة على أساس سليم غير عشوائي.
- يؤدي إلى "الصحو" المستمر لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب "أسرع وقت ممكن".

التخطيط والإدارة

ان التخطيط هو العنصر الأول والأساسي والأهم في الإدارة، والإدارة هي العـنصر الأول والأسـاسي والأهم في عملية التنمية القومية.



ان كل الدول المتقدمة إدارتها الجيدة أكبر من رصيدها المالي مثل اليابان مواردهـا قليلـة لكنهـا متقدمة وروسيا زادت مواردها، فتأخرت لأن الإدارة هي الأساس والتخطيط هو أساس الأساس.

نموذج التخطيط الإستراتيجي

يستهدف توضيح الرؤية أمام المخطط الإستراتيجي حتى يسـتطيع اختيـار الطريـق الأمثـل، مـع الأخذ بالواقع الملموس والمتغيرات الجديدة (داخلية وخارجية) في الاعتبار.

اما محتويات النموذج، فيشمل:

أولاً: ستة أسئلة رئيسية:

أ- الحلم المرتجي:

السؤال الأول: ما هو مجال نشاط الدولة الذي أتمني أن أراه في نهاية الفترة التخطيطية؟

السؤال الثاني: ما هي طبيعة أو نوعية الدولة التي أتمني أن أراها في نهاية الفترة التخطيطية؟

ب- الواقع الفعلي:

السؤال الثالث: ما هو مجال نشاط الدولة الآن، كما هو من الواقع الحالي بلا رتوش؟

السؤال الرابع: ما هي طبيعة الدولة الآن، كما هي من الواقع الحالي بلا رتوش؟

ج- المستقبل الممكن:

السؤال الخامس: ما هو مجال نشاط الدولة الذي يمكن أن يتحقق في نهايـة الفـترة التخطيطيـة أقصي ما يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات:

السؤال السادس: ما هي طبيعة الدولة التي يمكن تحقيقها في نهاية الفترة التخطيطية أقصى مـا يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات؟

ثانياً: أربعة مجالات للتحليل:

- تحليل المحيط الخارجي.
- تحليل الوضع الداخلي.
- تحليل القيم السائدة.
- تحليل المسئولية الاجتماعية.

تلك عناصر "الواقع" التي سوف يساعد فهمها على تحديد "الممكن".

ثالثاً: أربعة جوانب للتحليل:

في المجالات الأربع السابقة يجب تقييمها بالنظر فيها إلى:

- نواحي القوة.
- نواحي الضعف.
- الفرص.
- التهديدات.

ويطلق على الأسلوب SWOT ويمكن أن نسميه "نواة" أي نأخذ أحرف من العناصر فوق على الوجه التالي:

المجال	
نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	التهديدات

المتغيرات الدولية المعاصرة

هي المتغيرات التي تحدث خارج حدود الدولة، ويكون من الممكن تأثيرها على سياسات أو اقتصاديات الدولة حكومة أو مواطنين أو كليهما، وهي تغيرات من لا يمكن تجاهلها بقصد أو بدون قصد، ونرى تقسيم المتغيرات الدولية المعاصرة إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: هو محور تعريف الذات سياسياً وثقافياً واجتماعياً من نحن ومن نريد أن نكون؟

المحور الثاني: هو محور الهوية الاقتصادية ماذا نمتلك؟ وكيف نستخدمه وننميه؟

المحور الثالث: هو محور الفلسفة، كيف نتعامل معا ومع الآخرين؟

اما عصر نهاية التاريخ، فذكر في مقال الكاتب الأمريكي "فوكيياما" نهاية التاريخ وتتلخص وجه نظره انه بخروج الشيوعية من التاريخ انتصر الغرب الرأسمالي ونظامه السياسي ولم يعد من أي بدائل جديرة بالذكر بما في ذلك الإسلام، ففاعليته لا وزن لها لأنه دويلات لا رصيد أيدلوجي أو ثقافي أو اقتصادي لها يرقي للغرب.

وفي كتاب (خروج العرب من التاريخ) حلل فوزي منصور واقع العرب بتفككهم وانهيار فاعليتهم فأنهم قد خرجوا من التاريخ ولا توجد بارقة أمل، ويري الكثيرون أن المد الإسلامي خطر يجب القضاء عليه، ومن هنا بدأت الحملات الضارية والتصفية الحربية.

عصر التكتلات الجغرافية

1- **التكتلات "القارية":**

هي تكتلات انتمائية توصف بصفة عامة مثل "الكتلة الأوروبية"، وكتلة أمريكا الشمالية والكتلة الآسيوية هذه كتل تختلف في مراحل نموها ألا أن مراكز الثقل واضحة ولا تكاد تخلوا أحداها من جانب سياسي واقتصادي.

2- **التكتلات الإقليمية:**

تكتلات أقل ضخامة أساسها أيضاً جغرافي مثل "مجلس التعاون الخليجي"، وهناك دولا عربية ليست عضوا فيه وهناك عناصر تسهل ترابطهم القرب أو الرؤية والأنظمة السياسية، وتماثل مصادر الرزق ونفس المشاكل واللغة والدين، لذل يقع هذا التكتل في محيط التكتلات المحدودة الهوية، والتكتل "الشرق أوسطي" مثلا به دول عربية وأجنبية لكنها على البحر المتوسط معاً، والمهم أن تفكر الدول كيف تريد أن تصبح وما التكتل المناسب لها.

عصر تكثيف البحث عن الذات

في الصين في ميدان تينامان رفع المتظاهرون تمثال الحرية يطالبون حقيقة الأمر بتعريف جديد للصين التي يعرفونها، وفي للاتحاد السوفيتي انهار النظام الشيوعي ودار التنافس لحد العنف لتحديد هوية جديدة للمجتمع.

وفي دويلات يوغسلافيا السابقة دار الصراع القاتل على أساس عرقي- ديني، وفي الهند يحاول الهندوس إعادة تعريف الهند كدولة هندوسية بالأساس، ويعتقد هنتنجتون أن هذا الصراع القادم يترك للدول التي عليها أن تختار طريقة في هذه الصراعات أحد بدائل ثلاثة:

البديل الأول:

بـديل العزلـة السياسـية والاجتماعيـة والثقافيـة والاقتصـادية، أي محاولـة عـزل المجتمـع عـن المؤثرات الخارجية الدخيلة، كما فعلت الصين أيام حكم ماوتس تـونج وكوريـا الشـمالية الآن أي انتـزاع الذات من دائرة السيطرة الثقافية الغربية.

البديل الثاني:

بديل الارتباط بالغرب وقبـول قيمـه وثقافتـه وأنظمتـه السياسـية والاقتصـادية ومؤسسـاته أي التعلق بحرية الغرب.

البديل الثالث:

بديل "الموازنة" مع الغرب بإنشاء وتطوير القوة الاقتصادية والعسكرية ذاتياً بالتعاون مـع دول غير عربية، لمواجهه الغرب مع الاحتفاظ بالقيم والمؤسسات الذاتية القومية.

المحور الثاني: الهوية الاقتصادية:

في عصر العالمية والتنافس العالمي، والتي تعني عالمية الإنتاج والتسـويق والاسـتهلاك والتمويـل واستقطاب الموارد الأولية، واستخدام القوى العاملة، ويمكن للمنظمة ممارسة نشـاطها الإنتـاجي في أي مكان بالعالم وتحصل على مواردها الأولية من أي مصدر بالعالم حيث الجـودة والسـعر الأقـل والسـوق هو العالم كله والوظائف لكل جنسية ولون.

وقد تكون العالمية لها سلبية ومشـاكل في البيـع والتسـويق بسـبب وحشـية المنافسـة وعملقـة المنافسين، وما ينتج من ارتفاع في درجة الجودة وانخفاض في الأسعار وزيادة في الخدمات.

ولكن من الناحيـة الإيجابيـة العالميـة تخلـق فرصـا للبيـع في الأسـواق التـي لا تسـتطيع القـوة الشرائية السائدة فيهـا أن تتحمـل الجـودة أو الأسـعار الأعـلى، وفرصـاً للإنتـاج، حيـث الحـوافز أفضـل والضرائب أقل والموارد الأولية أقرب والموارد البشرية أرخـص، وهـذا مـن أسـباب نجـاح اليابـان، وعصر العالمية عصر التنافس العالمي بين قوى عالمية والدول الأقل تقدماً لها خيار واحد من هذين البديلين.

إما أن ينظموا إلى احدى القوى العالميـة وبعـض الـدول حاولـت ذلـك، أو أن يرتقـوا بمقـدرتهم التنافسية إلي مصافها وبعض الدول حاولـت ذلـك، وهنـاك دولاً مزجـت البـديلين، كالمكسـيك انضـمت لتكتل أمريكا الجنوبية وبنفس الوقت ترتقي بمقدرتها التنافسية.

مقاييس لقياس مقدرة أي دولة على التنافس الدولي

المقياس الأول:

مستوى المعيشة، أي نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي الحقيقي.

المقياس الثاني:

الإنتاجية، أي الكمية من الدخل القومي التي ينتجها فرد واحـد مـن القـوى العاملـة في المجـال الإنتاجي بالدولار.

المقياس الثالث:

الاستثمار، أي النسبة من الدخل القومي الإجمالي التي يتم إنفاقها على المصانع والمعدات.

المقياس الرابع:

التجارة الدولية، كما تبدو في الميزان التجاري (الصادرات، الواردات).

العوائق أمام مقدرة الدول على الصمود في المنافسة الدولية

1- السياسات الإدارية وعدم فاعليتها خصوصاً من حيث عدم مقدرتها على المرونة.

2- التركيز المتزايد على النتائج المالية، والاهتمام بالأرباح على حساب احتياجات المستهلكين.

3- الاهتمام بالنتائج القصيرة الأجل على حساب ما ينمي على المدى الطويل.

4- عدم الالتزام الجاد بالتغيير، وعدم رغبة المديرين على التأقلم ومواجهه المنافسة.

5- عدم وجود سياسات صناعية واستراتيجيات قومية متناسقة ومترابطة وفعالة.

الحلول للمشاكل القائمة أمام مقدرة الدول علي الصمود في المنافسة الدولية

ان التركيز على "المستهلك العالمي" أي الاهتمام بالجودة والسعر والخدمة وعلى منتجات تجتاز الحدود،

بناء ميزة محددة يصعب على الغير الوصول إلي مستواها أو تقليدها، إما في منتج معين أو خدمة معينة أو سعر معين:

- المنافسة على أساس السرعة.

- السعي إلى تحقيق أعلى جودة في كل شئ.

- عصر تسيد القطاع الخاص "التخصيص " وتشجيع المبادرة الفردية

- نتيجة رد الفعل على تجاوزات القطاع العام وفشله ببعض الدول ظهر التخصيص، وحلت الرأسمالية، كحل واشترت المشروعات الحكومية بكل أنحاء العالم المثقل بالديون والأفواه الجائعة.

وعلى الدول الأقل تقدما أن تطلق المبادرة الفردية لإعطاء الفرصة للمبادر الوطني للبدء في نهضة صناعية وطنية.



كما ان الحكومة تفشل لأسلوب الحكم أو أسلوب الإدارة، فمثلاً في النظام الشيوعي كان الفشل؛ لأن النظام نفسه مختل الفكرة خاطئة والتنفيذ أخطاء فالشيوعية لم تشيع العدل إنما أشاعت الرعب.

عصر التحالفات الإستراتيجية

حيث ان التحالف الإستراتيجي يسمح لشركتين أو أكثر أن يتقاسموا الموارد أو المهارات أو الأسواق أن يتعاونوا في الأبحاث والإنتاج والتسويق، ليشحذوا مقدرة كليهما على التنافس، وقد انتشر هذا الأسلوب بالذات بين الشركات متعددة الجنسية والشركات عبر القارات، ويمثل فرصة ذهبية للدول النامية للتقدم والاشتراك في الاقتصاد العالمي مع الاحتفاظ بدرجة أكبر من سيطرتها على مواردها القومية، وهناك ثلاث أهداف رئيسية من أهداف الدولة في الوقت الحالي التنويع – والتعمين – والتخصيص وتتناسق بدرجة أو أخرى مع الأهداف الإستراتيجية:

المحور الثالث: الفلسفة الإدارية:

انه لا تحرير اقتصادي بلا تحرير إداري، وليتحقق ذلك فإن تغيراً جذرياً، يجب أن يتم في كل عناصر المعادلة الصعبة القائد والمقود والنظام وعصر التحرير الإداري يوصف بوصفين آخرين هما:

أولاً: عصر نظرية الإدارة السيستمية:

تسمى هكذا بدلا من "الأنظمة " لأن كلمة الأنظمة لهل مدلولات عديدة تثير اللبس، وتطبيق هذه النظرية نتفق على أمرين أولهما أن التغيرات الخارجية المؤثرة في أداء المنظمات تزايدت بشكل ملحوظ، وثانيهما أن سرعة التغيير ودرجته في هذه المتغيرات متزايدة بنسبة وسرعة أكبر.

وهناك عنصرين أساسيين يقدمان الدليل على ضرورة الاستجابة للمتغيرات:

أن الأنظمة يجب أن تدار على أنها نظام مفتوح وليس نظاماً مغلقاً، وخاصة في عصر ثورة المعلومات، وإن النظرة فيها دائماً تكون نظرة كلية وليس جزئية، ويؤدى هذا المفهوم النظري إلي بعض النتائج العملية ومنها:

1- **الإدارة الموقفية**: الإدارة تابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو المستوى الإداري.

2- **الهياكل التنظيمية الفدرالية**: فكرة المفكر الإداري الانجليزي تشارلز هاندي، وهي تختلف عن اللامركزية، فالإدارة الفدرالية يفترض أن الوحدة التابعة لديها أصلاً كل الصلاحيات وتفوض البعض للمركز الرئيسي.

3- **الأهرامات الإدارية**: الهرم الإداري التقليدي يتكون من مستويات كثيرة، وتؤدى إلي التعقيد وتأخير القرارات فقامت المؤسسات الكبرى بتقليل عدد المستويات العشرة تصبح أربع، وإذا كانت أربع تصبح اثنان مثلاً، مما رفع الروح المعنوية للموظفين وتحرر الكثير من طغيان المستويات وتقبلوا المشورة وأصبحت المنظمة قابلة للتعلم ورفع مركزها.

4- **إعادة الهندسة:** أي إعادة الهيكلة الجذرية بعد تسطيح المنظمة وتركيبها من جديد، لتناسب هذا المفهوم فيجب إعادة اختراع المنظمة، ثم بعد ذلك يصبح من الممكن التركيز على الجودة.

ثانياً: عصر تحرير الفرد:

لا قيمة لتحرير اقتصادي بغير تحرير إداري ولا قيمة لتحرير إداري بغير تحرير للفرد العامل في المنظمة، فالفرد يطلق علية (الموارد البشرية) وهو المصدر الأساسي للإنتاج وهو العنصر القادر على الإبداع والخلق وتحقيق التغيير المستنير فمع تغيير النظام، لا بد من تغير طبيعة النظر للفرد ودوره.

ومع النظام الجديد المسطح والمرن والتحرر من سيطرة الرئيس في النظام البيروقراطي يصبح الفرد هو الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية القومية وليس متقاعساً، وهناك عناصر أخري مهمة ساعدت على ذلك:

1- تحرير الفرد من الخوف والثقة فيه تجعله ينتج أكثر بحرية دون قيود وطقوس معينه والديمقراطية لها أثر السحر في تحقيق التزام العاملين، وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتحقيق قدرتهم الغير محدودة على العطاء.

2- استخدام "الفرق" في الانجاز لإطلاق طاقات العاملين والثقة المتبادلة بينهم، وتبادل المعلومات بسرعة.

3- القيادة التغييرية الجذرية لأنها تستلزم الكثير من الالتزام والجهد والصبر خاصة من القائد الإداري في جو من الثقة والاحترام المتبادل.

اثر المتغيرات الدولية المعاصرة على الإطار التنظيمي لعملية إعداد الخطة

يتضمن الإطار التنظيمي لإعداد الخطة الرابعة خمس لجان هي:

- لجنة التوازن الاقتصادي التي تقوم بالمراجعة والربط والتنسيق بين أعمال اللجان الأربعة الأخرى.
- لجنة قطاع الإنتاج السلعي.
- لجنة قطاع التجارة والخدمات المالية.
- لجنة قطاع الخدمات العامة.
- لجنة قطاع الموارد البشرية.

بما أن المتغيرات المعاصرة في حالة تصاعد مستمر، سواء من ناحية الكم أو الدرجة فان من الضروري تقييم أثر كل منها تقييماً مستمراً على كل من هذه

القطاعات، فكيف يمكن تعديل الإطار التنظيمي لكي يأخذ في الاعتبار بسرعة ومرونة أثر هذه المتغيرات فور حدوثها أو التنبؤ لها قبل حدوثها؟

وهناك عدة بدائل:

- أن تقوم بهذه المهمة لجنة التوازن الاقتصادي كأحد مهامها الضرورية والمحددة.
- أن تقوم بهذه المهمة كلا من لجان القطاعات كل في مجالها.
- أن تنشأ لجنة سادسة مهمتها المحددة النظر بصفة دورية في المتغيرات القائمة والمتوقعة ودرجة تأثيرها المحتمل وكيفية الاستفادة منها أو اجتناب مضارها.
- أن تكون هذه اللجان ملحقة بأعلى سلطة تنمية في البلاد ليتسنى تطبيق ما يقترح بأسرع ما يمكن.

سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي

اان التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية، والتفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة، وكثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي، ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة، وبين الانشغال بلعبة الأرقام وهذه الحيرة تقع في صلب الموضوع الذي يؤكد إن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي ترتكز على البصيرة وليس الخطط.

كما عبر (مايكل بورتر) أكثر كتاب الإستراتيجية شيوعا عن ذلك بقولة: أنا أفضل مجموعة من الأساليب التحليلية لتطوير الإستراتيجية، والتغير الاستراتيجي الحقيقي لا يحدث عن طريق إعادة ترتيب ما هو قائم بالفعل من تصنيفات، وإنما عن طريق ابتكار تصنيفات مستحدثة.

اما مأزق التخطيط، فأن المشكلة أن التخطيط يمثل أسلوباً حسابياً للإدارة، وليس أسلوباً إلتزامياً، فالمديرون ذوو الأسلوب الالتزامي يحثون الناس على المشاركة في

المسيرة، وأن يسهم كل منهم في دفعها للمسار الصحيح، والمديرون ذوو الأسلوب الحسابي يركـزون عـلى جهة واحدة، ويحددون واجبات كل فريق من أجل الوصول إلي الهدف غير عابئين برغبات وميول هـذه الفرق، وبتعبير العالم الاجتماعي (فيليب سالزيك):"إن الاستراتيجيات لا تكون ذا قيمـة إلا عنـدما يبـث المعنيون بها الروح والطاقة فيها".

أوهام التخطيط الاستراتيجي

الوهم الأكبر في التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الزعم بأنه: لما كان التحليل يشمل المعالجة فإن التخطيط الاستراتيجي هو صنع للاستراتيجيات ويقوم هذا الوهم على أمور ثلاثة خاطئة:

1- أن التنبؤ عملية ممكنة.

2- أن صانعي الإستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع إستراتيجيتهم.

3- أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم).

أولاً: وهم التنبؤ:

لا تستطيع أي شركة أن تحدد المدة الزمنية التي تستطيع خلالها إنجاز التخطـيط بدقـة، يمكـن التنبؤ ببعض الظواهر المتكررة، مثل فصول السنة ويكاد يكون مستحيلا بالنسبة للظواهر غير المتكررة، كالإبـداع التكنولـوجي وارتفـاع الأسـعار، ومـن يتوقعهـا هـم "أصـحاب البصـيرة" الـذين يصـنعون استراتيجياتهم، بأساليب يغلب عليها الطابع الشخصي والحدسي.

ثانياً: وهم الانفصال:

لقد طورت مريان جلنك في كتابها (تأسيس الإبداع) نقطة مثيرة، حيث أشارت إلي علاقة التخطيط الاستراتيجي بمختصر المدير، كما هـو علاقـة طـرق دراسـة العمـل

بالنسبة لتيلور بأرضية المصنع، والتي هي عبارة عن أحد الطرق لتطويق الخصائص الإنسانية من أجل تنميط السلوك.

أي يقوم النظام بعملية التفكير ونفصل الإستراتيجية عن العمليات والتصميم عن التنفيذ والمفكرين عن المنفذين والخدعة بالطبع هي توصيل المعلومات ذات العلاقة إلى أعلى بحيث يكون باستطاعة المديرين في المستويات العليا الاطلاع علي التفاصيل في المستويات الدنيا دون الحاجة إلي إقحام أنفسهم بها.

(أي ترسل المعلومات مغلفة بظروف لمكاتب المديرين بدون الحاجة لمغادرة مكاتبهم) والمديرون الأكثر فعالية يعتمدون علي بعض المعلومات غير الرسمية، مثل القيل والقال والإشاعات والبيانات تأتيهم متأخرة بعد التجميع.

ثالثاً: وهم الترسيم:

ان التخطيط لا يستطيع التعلم والترسيم يعني إتباع الخطوات العقلانية بداية من التحليل، ومروراً بالعمليات الإدارية وانتهاء بالتطبيق والإجراءات الرسمية لا تستطيع بأي حال من الأحوال أن تتنبأ بالظواهر غير المستمرة، ولا تفيد المديرين المنعزلين أو صنع الاستراتيجيات الإبداعية.

وهنالك مجموعة من علاقات التخطيط، كما يلي:

1- **التخطيط والخطط والمخططون:**

أن مديري الوحدات الإدارية يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة لعملية صنع الإستراتيجية من خلال عمليات مرسمه، والمخططين يفتقدون إلي صلاحيات المديرين لتوفير الالتزام وحصولهم علي المعلومات ميزة جوهرية لصنع الإستراتيجية، ويفضلون الاتصال الشفهي على الكتابي، مما يجعلهم يتجاوزون التحليل، ومن ناحية المخططون لديهم وقت أكثر ويميلون للتحليل.

2- **التخطيط كبرمجة إستراتيجية:**

إن التخطيط لا يستطيع أن ينتج استراتيجيات ولكن يبرمجها في حاله وجودها، والمخطط هو مثل من يجمع الأوراق بعد الاجتماعات والقرارات ويرتبها والبرمجة الإستراتيجية تشمل ثلاث خطوات:

1- **التقنين:** هو التوضيح والتعبير عن الاستراتيجيات بطريقة واضحة لتحويل الإستراتيجية إلى خطة عمل، بحيث يتم التعامل مع النتائج المترتبة بشكل مفصل.

2- **التفصيل:** يعني الإستراتيجية المرمزة إلى استراتيجيات فرعية وبرامج خاصة.

3- **تحويل الاستراتيجيات:** أي النظر إلى تأثير التغيرات على عمليات المنظمة والتأثير على الميزانية والسيطرة على الأداء.

3- **التخطيط كأداة للاتصال والسيطرة:**

حيث باستطاعة الخطط الموضوعية في شكل برامج، جداول، ميزانيات وما شابهها، وأن تكون وسيلة أساسية في ترجمة أهداف الاستراتيجيات وتوجيه مجهودات الأفراد لتحقيقها، وإنه بالإمكان استخدام الخطط للحصول على المساندة المعنوية والمادية من ذوي النفوذ والمؤثرين خارج المنظمة، إن الخطط المكتوبة تستطيع إخبار الممولين عن أهداف المنظمة، مما ينتج عنه مساعدة هذه المجموعات للمنظمة لتحقيق الخطط.

4- **المخططون كباحثين للإستراتيجية:**

الاستراتيجيات الأكثر أهمية تظهر بدون تدخل من الإدارة أو دون دراية كبار المديرين، يستطيع المخططون التطلع بفضول نحو الأماكن التي لم يتم الاعتياد على زيارتها للبحث عن الأنماط في وسط ضجيج التجارب الميدانية، وفي النشاطات التي

تبدو عشوائية وعمليات التعلم غير الرسمية، وتحديد سوق جديد لم يتم التعرف عليه سابقاً، وتفهم إنتاجهم الجديد.

5- **المخططون كمحللين:**

أن المخططين الأكثر فعالية يقضون كثيراً من الوقت علي التحليل لمواضيع محددة، وهم مرشحين أقوياء لدراسة البيانات والتأكد من أن المديرين سيأخذونها بعين الاعتبار، ومن الضروري أن يكون كثير من هذا التحليل سريعاً ومتعباً، ويتم في الوقت المحدد وشاملاً للتحليل التنافسي، الصناعي والدراسات الداخلية.

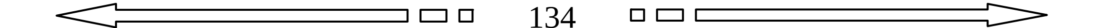
6- **المخططون كحفازين:**

من زمن طويل وأدبيات التخطيط تشجع دور المخطط كحفاز، المخططين لا ينخرطون في خانة عملية صنع الاستراتيجيات، ولكن يحاولون التأكيد بأن الخانة مليئة بالمديرين المباشرين النشطين ويشجعونهم على التفكير في المستقبل بطرق إبداعية ويحاولون جعل الآخرين يتساءلون عن مدى جدوى الطرق التي تعودوا عليها (الحكمة التقليدية) ومساعدة الناس للخروج من الرتابة واستخدام الأساليب المثيرة.

7- **المخططون المحافظون والمجددون:**

ان "المفكر المحلل" أي المخطط التقليدي يحافظ على الترتيبات القائمة في المنظمة، ويتجه إلى برمجة الاستراتيجيات المتفق عليها وتوصيلها بوضوح، ويقوم بإجراء بعض الدراسات التحليلية، لضمان الاستفادة من البيانات ويطلق عليهم المخططين المحافظين.

اما النوع الثاني هو "مفكر مبدع" يحاول فتح خانه عمليه صنع الإستراتيجية، ويحلل النوع الغير المحسوس من المعلومات ومتهيئ لإجراء دراسات سريعة وشاقة ويكتشف الاستراتيجيات في أماكن غريبة ويشجع الآخرين أن يفكروا بطريقة إستراتيجية، ويميل للعمليات الحدسية التي يتم التعرف إليها في النصف الأيمن للدماغ



ويطلق عليهم المخططين المجددين، وكثير من المنظمات تحتاج لهذا النوعين من المخططين.

مزايا التفكير الاستراتيجي

1) تفكير تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، لذلك يحتاج لقدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك المفاهيم وعلاقتها.

2) تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

3) تفكير تنظيمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

4) تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات، مما سيقع ووجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

5) تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى، ويتطلعون إلى اقتناص الفرص، ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوى البصيرة المستكشفين للمعرفة.

6) ميالون للمخاطرة والمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد.

7) يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحي لبدئه من المستقبل.

8) يعد متعدد الرؤى والزوايا والنظر إلي الأمام ويفهم الماضي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

ايجابيات التفكير الاستراتيجي

1- بلورة الإطار الفكري للنظر إلي المنظمة في محيطها الكلي، وعلاقاتها الشمولية بلا من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر.

2- التأكيد على أهمية المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته.

3- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات، بدلاً من التركيز علي الوسائل والجزيئات.

4- التوظيف الجيد للموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية، وحثها على الإبداع والابتكار.

5- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.

6- التهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للإحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.

7- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العامة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود.

8- يسهم في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية.

9- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات.

10- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها، ويبعث في النفوس الأمل.

خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجي

1- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.

2- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

3- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.

4- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة.

5- التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.

6- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.

7- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظماتهم.

8- مثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبلة.

9- مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.

10- القدرة على توسيع دائرة التفكير، وتضييق نطاق التنظيم.

11- ذوو رؤية تكاملية وشمولية ويتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء.

12- ميالون للمنافسة والمغامرة، ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.

13- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

14- محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.

15- يؤمنون بحرية الاختيار.

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

1) العادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل، وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل.

2) يكلف الوقت والجهد والمال الذي قد لا يتوفر للمنظمة.

3) انشغال المنظمة وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي انه ترف فكرى وليس ضرورة ملحة.

4) عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي نتيجة الخصخصة والتقاعد المبكر يصرفهم عن التفكير بالمستقبل.

5) غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات، لإحساسها بالأمان فلا تفكر بالمستقبل.

6) لا تزال الكثير من المنظمات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظنا أنها تعتمده وهي ليست كذلك.

7) التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدى إلي إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه.

8) الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم أي تغير جوهري أو جذري.

النصائح العشر لتكون استراتجياً

1- شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.

2- أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم، واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.

3- عود نفسك على الاستماع والإنصات، فكثيراً ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.

4- ابعد الخوف من أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.

5- اسمح للرأي الأخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة، فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.

6- جدد معلوماتك وضع معرفتك في متناول الآخرين وشجعهم علي توظيفها.

7- للتأكد من أن منظمتك تواكب عصرها احرص على مقارنه أدائها بأداء المنظمات الرائدة لتقليص الفجوة أينما وجدت.

8- ابدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وفعلاً، وحضوراً وتضحية.

10- ضع سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات وللخطط التي تحدد مسيرة التحول، مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.

الفصل الخامس

عمليات الإدارة الإستراتيجية

الفصل الخامس

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

مفهوم رؤيا المنظمة

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً.

مفهوم رسالة المنظمة

هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تشمل تحليل قوى المنافسة، وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:

تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر:

1. شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

2. قوة مساومة المشتري:

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري، تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية، وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.

3. تهديد دخول منافسين جدد:

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

4. قوة المساومة للمجهزين (الموردين):

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

5. المواد البديلة والمتاحة:

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.



بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين، وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة، ويزيد نموذج أوستين عل نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية، وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة، ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات.

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة

عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكـون الإدارة أمـام فرصـة النجـاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

1. ثقافة وقيم الإدارة العليا.
2. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحية بين افراد التنظيم.
3. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
4. كمية ونوعية الموارد المتاحة.
5. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

أن نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وذلك بهـدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملـة، وتعتـبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمـة إلى منتجاتهـا أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.

كما يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، اما الأنشطة الأولية فهي:

1- **الإمدادات الداخلية:**

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

2- **العمليات:**

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)

3- **المخرجات:**

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

4- **التسويق والمبيعات:**

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

5- **الخدمة:**

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي:

1- **البنية التنظيمية:**

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

2- **تنمية التكنولوجيا:**

هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

3- **الشراء:**

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

4- **تحليل الثقافة التنظيمية:**

ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم ، ولان الأفراد هم بالدرجة الأول جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء.

كما يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

1) تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع، مثل



صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي.

2) تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد.

3) هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة، وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية، فمثلاً القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك، كما إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة.

صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

ان تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل:

1) **التحليل الداخلي:**

عناصر الضعف	**عناصر القوة**
عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	الكفاءة المميزة
الموقف التنافسي المتدهور	المصادر المالية المتاحة
تسهيلات مهملة للعملاء	مهارات تنافسية جيدة
نقص الموهبة والخبرة الإدارية	معرفة جيدة بالمشترين
معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	قيادة جيدة للسوق
المعاناة من المشاكل العملية الداخلية	النوعية العالية للمنتجات
عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية	إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

2) **التحليل الخارجي:**

التهديدات	الفرص
احتمال دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	إضافة إلى خط المنتج
نمو بطيء في السوق	تنوع المنتجات ذات العلاقة
سياسات سعرية مناوئة	إمكانية التكامل العمودي
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق
نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة
تغير أذواق وحاجات المستهلكين	

ان عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركـة، وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصـادية عنـاصر الضـعف تعنـي ضـعف القـدرة عـلى صـنع القـرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمـة، أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خـلال فـترة زمنيـة محـددة، والتـي تـنـتج فوائـد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية:

1. **تحليل الهيكل التنظيمي:**

لقد أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكـل التنظيمـي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهـم النظـر في الاعتبـارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي، وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي:

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسئولة عن تنفيـذ مهـمات مختلفة للخطة الإستراتيجية.

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية.

وعلى العموم أشكال الهياكل التنظيمية هي:

1. الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي:

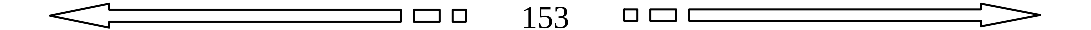
هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

2. هيكل المصفوفة التنظيمية:

يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية، وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

3. هيكل الفريق التنظيمي:

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل، ولكن المعنى الجوهري لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين، أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معاً من اجل انجاز مشروع معين واجب، هو أوسع نطاقا من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلاً وظيفياً، بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقاً واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة.



4. **هيكل التحالف:**

أ- يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لانجاز أهداف مشتركة، الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك، أي المشاركة بين منظمتين متمايزتين من اجل تحقيق أهداف محددة، المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى احد الأطراف، وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين، ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية

ب- الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية، والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

أنظمة المعلومات الإستراتيجية

تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات، وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف، وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين.

2- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال، وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة.

3- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية، لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.



إن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية فو في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات، وإن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

ت- أنظمة التخطيط والسيطرة:

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيق الإستراتيجية، حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية، إن الإستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في خاتمة المطاف، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى.

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلاً، واقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملياتية والروتينية والمبرمجة.

كما انه من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات، وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات

الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي:

1- الميزانية الإستراتيجية (الرئيسية) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال

2- الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية، ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لانجاز الخطط والأهداف.

3- الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية، كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع.

ث- الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع:

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع، مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM، وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة.

4- **أسلوب القيادة الإدارية:**

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير- القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل.

وبالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة، وتطبيق أسس

عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسـلوب التحفيـز السـلبي، مثـل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري، تحديد أنمـاط العمـل والاهـتمام بنتـائج العمـل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة.

اما المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجـة تفـويض صـلاحيات اتخـاذ القـرارات ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار، حيـث توجـد عـدة أنمـاط في طريقـة اتخـاذ القـرار، فالقرارات قد تكون من صنع فـرد واحـد (القائـد الإداري) وعـادة توصـف هـذه الحالـة بأسـلوب القيـادة الأوتوقراطية، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة، وهو الأسلوب الذي يميـز الإدارة اليابانيـة (نظريـة z).

والمتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائـد بأنـة أفضـل طريقـة لجعـل الأفـراد ينجزون العمل بصورة مرضية، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهـتمام الإدارة: اتجـاه التركيـز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب، وفي هـذا الصـدد قـدمت عـدة نظريـات لتصـنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإداريـة، ويختلـف أسـلوب القيـادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب.

من المهم عند تطبيق الإسـتراتيجية أن تكـون القيـادة الإداريـة عـلى معرفـة بالخطـة الإسـتراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحـة مـن جهـة والتحـديات الخارجيـة مـن تهديـدات ومتغـيرات تنافسية في بيئة الأعمال، إن التحدي الذي يواجـه القـادة يكمـن في قيـادة عمليـة التغيـير الجـذري داخـل المنظمة، وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبـات أو في المسـتويات الإداريـة وفي أنظمـة العمل وفي الثقافة التنظيمية.

نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية (**S** 7)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة (الكادر) ، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية مساندة لها على الأقل، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق، فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج.

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات، ومن أهم هذه النماذج:

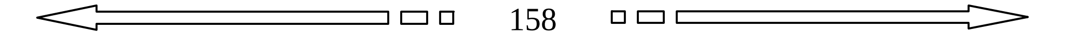
أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج:

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي:

1) **إستراتيجية اختراق السوق:**

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2) **إستراتيجية تنمية السوق:**



تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة، وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

3) إستراتيجية تنمية المنتج:

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

4) التنويع:

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة، وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط:

1- **التنويع الأفقي:**

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة

2- **التكامل العمودي:**

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي، فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين.

3- **التنويع المختلط:**

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماماً عن منتجات وخدمات المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز).

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

1) **إستراتيجية قيادة التكلفة:**

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

2) **إستراتيجية التميز:**

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة، وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3) **إستراتيجية التركيز:**

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

ومن ألانواع ألاخرى من للاستراتيجيات، ما يلي:

1) **إستراتيجية الاستقرار:**

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار، وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة، وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نمواً معقولاً ولكنه بطيء، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:



أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر.

ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.

ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.

ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

2) الاستراتيجيات الدفاعية:

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات، حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة، وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولاً وقتية قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:

أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة):

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل، وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول):

تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو

بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

ج) إستراتيجية التصفية:

هي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

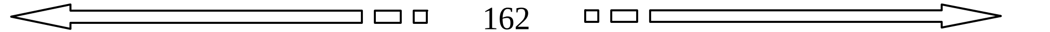
4) **الاستراتيجيات المختلطة:**

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

5) **مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف:**

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل.

ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة، ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية:



- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية.
- استخدام المواد غير المستغلة.
- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة.

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

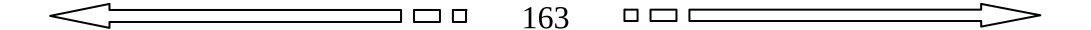
الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة:

أولاً: الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية (الوظيفية)، والرقابة العملياتية.

1- **الرقابة الإستراتيجية**: هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة، وهي وظيفة الإدارة العليا.

2- **الرقابة التكتيكية**: تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية، مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



3- **الرقابة العملياتية:** هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

مدخل الرقابة التقليدية

يطلق على الخل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوط التالية:

1- **تأسيس معايير الانجاز:**

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة، مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

2- **قياس الانجاز الفعلي:**

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهمات التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

3- **مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:**

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز، أما في

حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

4- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات**

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية.

ثانياً: الإستراتيجية والرقابة:

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية، وتم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية، ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية:

1- **السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:**

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية.

زمن المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل:

1- العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية.

2- العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق).

ومن المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة.

2- **الرقابة على التطبيق:**

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة، والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية، والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها.

3- **الإشراف الاستراتيجي:**

وهي ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية.

ثالثاً: مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية:

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟



رابعاً: تقييم إستراتيجية المنظمة:

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومن هذه المداخل: مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية، مثل نسب السيولة، نسب الأرباح، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال.

وهناك مقياس لتقييم الأداء ترتكز على القيمة المضافة، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة، فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

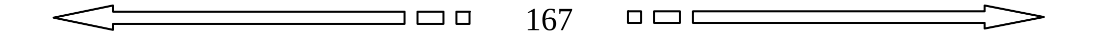
وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة، ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم.

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة، وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة، وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة.

خامساً: تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية



في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر، في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية، بتكوين قيمة مضافة كلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق.

الفصل السادس

القرار الاستراتيجي

الفصل السادس

القرار الاستراتيجي

مفهوم القرار الاستراتيجي

أن القرار الاستراتيجي يعد أحد الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

كما يتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.

اما "Johnson&Others" يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة.

ويرى غراب بأن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التاكيد.

كما يعتبر ياغي وخاشقجي القرارات الاستراتيجية بأنها، هي القرارات التي تهتم بدراسة المشـكلات المعقدة، وتتعامل مع أهـداف المنظمـة، وأن قيمتهـا وتأثيرهـا يختلـف بحسـب المسـتويات الإداريـة التـي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهـدا ذهنيـاً كبـيراً ومتميـزاً، وتسـتعين بـالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل.

ويصـفها العـزاوي بأنهـا قـرارات بعيـده المـدى في محتواهـا، وتعتمـد عـلى الخطـط الاسـتراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.

أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها، القرارت التـي تحـدد مسـيرة المنظمـة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئـة المحيطـة، وهـي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطـوط العريضـة التـي مـن خلالهـا تمـارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

أما العبيدي فيعرفها بأنها" قرارات استثنائية يتم صـناعتها في المـده الزمنيـة الحاليـة ذات الدرجـة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفيـة انسـياب عمليـة صـنع القـرار خلالهـا، وتتطلـب مهـارات إبداعيـة للإحاطـة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

هنا يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قـرارت اسـتثنائية يـتم صـنعها في الوقـت الـذي تحتاجهـا المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومـؤثرة في الفـترات المقبلـة، فهـي تركز على تحقيق هدف المنظمـة مـن خـلال الإجـراءات والخطـوات اللازمـة لصـناعتها، وتتطلـب مهـارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفاً لمفهوم القرار الاستراتيجي:

فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدسها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المنظمة في التكييف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وتُعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة".

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحده

التنظيمية لكونة يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنـافسي، أو المنتجـات والخـدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجة من بين اسـتراتيجيات بديلـة تسـهم في بلوغ أهداف المنظمـة بشـكل أفضـل، "ويركـز عـلى الاختيـار الـذي يهـتم بعـدد محـدود مـن الاختيـارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معاييرالاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.

كما يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئـة الفـرص التنافسـية، وزيادة أسـعار الأسـهم، أو الحصـة السـوقية، وأن للقـرار دور مركـزي وجـوهري للتـأثير في حيـاه المنظمـة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاسـتراتيجية بظـروف اسـتثنائية نتيجـة لتهديـدات متوقعـة، وفـرص بيئيـة مـؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارت بعيدة الأمد بالنسـبة للمنظمـة، يتطلـب صـناعة هذه القرارت استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسـبة مـن المتغـيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيـذها، وتقويمهـا، وتحليلهـا، ومراقبتهـا. تأخـذ بعـين الاعتبـار كـل المتغـيرات الموضـوعية والغـير موضـوعية، ومحاولـة تحليـل الظـروف الموقفيـة، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

وتتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عـن بـاقي القـرارات التـي تصـنعها المنظمـة، وكما يأتي:

أولاً: تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا:

تُعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيد الرسالة الأساسية للمنظمة، تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

ثانياً: التأثير الزمني:

إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي:

تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها، تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.



رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:

تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة، وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:

تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة، وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: المستوى التنظيمي:

تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة، يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح:

إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية،

وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار، كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

وتتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص:

أ. تتصف عملية صنع القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول، وليس للحد الأقصى.

ب. تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقـوم بـصنع القـرار أو الاشخاص الذين يقومون باتخاذه.

ج. عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المنظمات على اخـتلاف تخصـصاتها، وتتـضمن جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

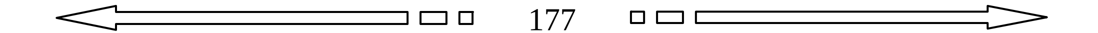
د. تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.

هـ تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.

و. أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارت الاستراتيجية	القرارت الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزئي
أفق القرار	بعيدة الأمد	قريبة ومتوسطة الأمد



الخصائص	القرارت الاستراتيجية	القرارت الإدارية
الكلف والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحددها المشكلة
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
الظروف البيئية	متغيرة	هادئة (مستقرة)
درجة السرية	عالية	منخفضة
درجةالبصير والتبصر	عالية	محدودة
ذي القرارات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى

الخصائص	القرارت الاستراتيجية	القرارت الإدارية
	(الاستراتيجية)	(التنفيذية)
الشكل القانوني	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة	تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي حاسم
شخصية متخذ القرار	حتمية مثالية	نظامي طبيعي
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية حوارية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة /محدودة	محدودة /كبيرة
من حيث التنسيق	مترابطة	مجزئة

الخصائص	القرارت الاستراتيجية	القرارت الإدارية
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة

دور المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياه في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها، كما لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

وهنا أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها، ويجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا المبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب:

1- هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات.

2- المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي.

3- دراسة مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه، ويعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات

الاستراتيجية، "يتخذه صناع السياسة الحكوميون الـذين يمثلـون السـلطات الثلاثـة، التشريعيـة والتنفيذيـة والقضائية والمؤسسات التابعة لها.

ويتفاوت هيكل وبنيان اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بنيان عـن الأبنيـة الأخـرى، وهـذا يـؤدي إلى تفـاوت أنمـاط السياسـة الناشئة عن تلك العمليات، فعلى سبيل المثال تحليل صـنع السياسـة الخارجيـة، لأي دولـة يتطلـب تحليـل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صـنع القـرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لابد منها، وهي:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفـرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختـارهم بنفسـه؟ هـل يجتمـع بـالأجهزة الرسمية المختلفة كثيراً أم نادراً؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق مابين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثاً: كيف يتم الاتصال وماهو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبـادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعـل عليهـا؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات آنفا الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صـانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهاز، أو وزارة، أو منظمـة دوليـة، وهـذه المنظمـة تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خوِّل لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الاستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

كما تعد المنظمة التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي

الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان: "بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد داخل الوحده المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عـن اتخـاذ القـرار، وبصـفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءا من البنيان التنظيمـي البيروقراطـي الحكـومي المخـتص بمعالجـة الشؤون الخارجية.

وتتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطـرق مختلفـة، ويـتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف بـاختلاف المسـتويات الإداريـة، ودرجـة مسـؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

ويمكن تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الاستراتيجية" في المنظمة: يتكون هذا المستوى مـن عـدد قليل جداً

من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئـة الداخلية والخارجية المحيطة بها، تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخليـة سـواء كانت رسمية أو غير رسـمية، وبسـبب طبيعـة المشـاكل المعقـدة التـي يتعامـل معهـا هـذا المسـتوى، فـإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايـده التعقيـد، مـما يـؤثر عـلى منظومـة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نمـاذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين"جاتمان واندرسن" أن تلـك الـنماذج يجـب أن تعكـس منظورين متميزين هما:

أ. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد، وتكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

أ. معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

ب. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشراقية عن المستقبل.

ج. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

هـ معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى:

يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كماً ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى".

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا:

ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان

تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارت الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويعد قرار شن حرب الخليج الثانية من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الحلفاء، عام 1991، ضد العراق وأطلق عليها "عاصفة الصحراء" خير مثال على ذلك، "كان البنتاغون المؤلف من وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة وعدد كبير من المسؤولين المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم حوالي (23) ألف موظف لهم دور كبير في صنع قرار الحرب، ولكن تحدد دورهم في اتخاذ القرار

العسكري، بالرغم من أن البنتاغون يعتبر مركز هيكلية صنع القرار للفعاليات الحربية.

لقد كرس الرئيس الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماماً كبيراً لتلك الحرب منذ البداية، واجهت عملية اتخاذ القرار كثير من التفاعلات الإنسانية المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة، شملت (المحادثات، والحجج، والاجتماعات، والمواقف الشخصية، والعلاقات مع دول الحلفاء)، من أجل الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف وشنت الحرب.

كما يدور دائماً غموض تاريخي حول حرب الخليج الثانية، وقد اتخذ الرئيس ومستشاروه المقربون خلال العامين الأولين من إدارته سلسلة هامة وحاسمة أحياناً في الخيارات بشأن الجيش ودوره في هذه المرحلة.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الانشطة في المستويات الإدارية الثلاث المذكورة آنفا هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكل منها على حدة، بل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمة، وسيؤثر في هيكلية صنع القرار.

كما إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحدة يجعل التناسق والتعاون وارداً وعلى عكسه في المنظمات المختلفة، يعتبر عملية صنع القرار وتهيئة مستلزماته وبدائله من واجبات هيئة الركن والمستشارين بالاعتماد على منظومة المعلومات، اما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى، ولم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات، "يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات، وفي مجمل حياتنا.

ويواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايده التعقيد ومضـطربة، "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قـرار يعتمـد بالدرجـة الأولى عـلى دقـة ومصـداقية المعلومـات، وفي هـذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمـة في المستقبل.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسـب مسـتواه، "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينـا أقصى درجـات الانتبـاه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات.

ويتطلب من صانعي القرارعملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصـول عليهـا مـن أكـثر مـن مصـدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنـا وزيـادة الحـيرة لـدى منظومة اتخاذ القرار.

وهنا تأتي التقـارير مـن مصـادر عديـدة وخصائصـها مختلفـة، وتحتـاج إلى تحديـد مـدى موثقيـة المعلومات الواردة فيها، "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكـرات الـذين يتلقونهـا ويحللونهـا في هيكليـة صنع القرار، يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومـات المتغـيرة بسرعـة، ويمثـل تحـدياً في هـذا الفـيض مـن المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

وازدادت أهميـة المعلومـات ودورهـا في عمليـة صـنع واتخـاذ القـرار بسـبب تعقـدات المـنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولـوجي والتقنـي وتـأثيره في حيـاه المجتمـع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صـلة المعلومـات بعمليـة صـناعة القـرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المنظمة، وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات" هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار، أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار، و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

ويعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطيء حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية، وتقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب

المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

ويفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، "وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى.

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها، كما يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

الأساليب المتبعة في صنع القرار

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:

الأولى: تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

الثانية: فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات.

تُعد المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتتدرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤسين لغرض التنفيذ/ إن هذا النمط من القيادة لايفسح المجال للمرؤسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.



رابعاً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكّن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القياده المشكلة، وتحصل على الاقترحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجوده لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية، تقوم القياده بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القياده للمرؤسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفا متطرفا في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل التحديدات المفروضة على فريق

العمل تلك التحديدات التي وضعتها القياده أمامهم.

فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل، ويشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة، وتعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، ومن الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبوء من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحه لأغراض ذلك القرار.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانيه التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أبن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس واليقضة لأمور المستقبل.

ثالثا: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعا: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القـرارات ضرورة تهيئـة المقومـات الأساسـية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً، والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.

ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.

سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشراً: المرونة الذهنية.

وهنالـك وسـائل أخـرى لتحسـين الوصـول إلى قـرارات فعالـة وجيـدة، يجـب أن تتعلمهـا القيـادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقـل قـدر مـن تضـيع الوقـت، والطاقـة، والمـال، وراحـة البال......، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير الستة:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

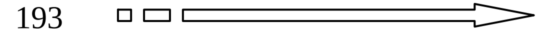
خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولاجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

أولاً: التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعاً، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتُعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.



ثالثا: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة، لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

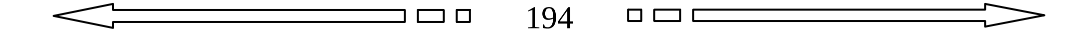
رابعا: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون: ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه، فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعا (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار، وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبوء بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار.

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لابد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا عملاً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث



عليه ابتغاء مصلحة عامة.

تغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف آنفاً يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لابد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ.

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. "وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار، أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخابراتية، عسكرية،.....)، لها دور أساسي في صنع القرار.

تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل: الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا، وفي الآخرين، وفي الموقف المبدئي والنتائج، تتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات،

فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار، وخاصة الاستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

كما يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، ولابد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية، وكما ياتي:

اولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة ايضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الاسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبدالهادي، وكما ياتي:

اولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة بالبدائل.

سادساً: تقيم البدائل.

سابعاً: القرار.

ثامناً. التنفيذ.

تاسعاً: المتابعة.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع وويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً.

تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه (سنايدر) في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره، ويجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها، مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

كما يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

وتتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجه القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوماً بالبيئة الموضوعية، ويجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف.

أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته

واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية.

برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذوا القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثاً: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعاً: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام، والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

كما يرى الباحث وجود حالة من التطابق والموائمة ما بين موقف الاحتلال الأمريكي للعراق في عام 2003 مع النقاط الواردة آنفاً، بعد إطالة أمد الحرب وكثرة الخسائر لدى القوات الأمريكية، والتكاليف المادية الباهظة المصروفة على الحرب، والتي لم يعد يطيقها معظم الشعب الأمريكي، دفع القيادة الأمريكية برئاسة جورج بوش الابن في عام 2007، تشكيل لجنة يرأسها عضو مجلس النواب الأمريكي لي هاملتون وجيمس بيكر وزير الخارجية الأسبق ومجموعة من الشخصيات الأخرى بإعداد دراسة بخصوص

الموقف في العراق ودور الدول المحيطة به، وتأثيرها على الوجود الأمريكي، وقد قامت اللجنة بزيارة العراق والدول المحيطة به وتقديم توصيات لأجل تفعيلها من قبل القيادة الأمريكية، تتميز بعض المنظمات كالمنظمات العسكرية بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها.

تعد عملية استعراض عوامل الموقف من الامور الاساسية لفهم جوهر القرار، والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها، وتستهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل واظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية، لكون القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه، ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التحديدات والمعاضل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الاحيان على حجم المعرفة، لذلك تُعد المعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما ان ادراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه، لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع افضل مايمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على افضل مايتمناه، أي ان تكون نظرته واقعية للموقف والاهداف التي يسعى اليها، ولقدرته على المواجه، وقد تتطلب في بعض الاحيان ضرورة التضحية ببعض الاهداف ليس لعدم اهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب اضراراً كبيرة على

الموقف، مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضحية في بعض الاهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم افضل لانجاز اهداف اخرى اكثر اهمية، لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار، ويجب التأني في دراسته واستخلاص مافيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.

تحديد المشكلة

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها، وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات

المتعلق بها، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية، يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

وتعرف المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة، ويحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.



ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثاً: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحديداته.

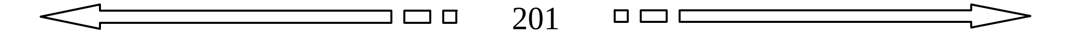
ويجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعيه المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكله على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملة كيف" التي سوف تثير أفكارا جديدة للعمل عليها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، وتكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث، وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيارالنهائي.

كما حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

1- تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها. فعند تحديد



الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرارالسليم.

2- إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

3- تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة، قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ، يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي " كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، والأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين.

وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور

أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

1- حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

2- تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

3- التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

وتعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لابد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (د.مازن الرمضاني) هي: "الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار"....، وهناك من يروي أنها: "عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف".

كما تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لادامتها، إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

1) **الموضوعية والدقة.**

2) **الشمولية:** وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.



3) **الملائمة**: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

ويتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظرا لوجود العقبات الكثيرة، تمر عملية تحليل المعلومات وتقيمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها مايسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات)، وتشمل المراحل ما يأتي:

1- **الإدراك**: ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف.

2- **التصور**: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين، وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد



عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية".

3- **التقويم**: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو ردائتها، يكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم، وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.

توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاهاً فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما.

ان الخطوة الأولى، تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة.

كما تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ. **أسلوب الحدس**: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم



ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب. **أسلوب دلفي**: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العام

ج. **أسلوب السيناريو**: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. **أسلوب بحوث العمليات**: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلاً عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج

هـ. **أسلوب النماذج الرياضية**: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

ثانياً: الخطوة الثانية، وتشمل هذه المرحلة في تقيم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

ويؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك

المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التـي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من اسـتخدام هـذه الخيـارات، التـي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عـدد كبـيراً منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يـتم اختيـار بـديل اسـتراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل

دراسة وتحليل منطقـي لكافـة البـدائل والمعطيـات ذات العلاقـة بالمشـكلة، وتـم التعبـير عنهـا في الموقف، وهي عملية تصنيف الاحـتمالات- البـدائل إلى حـدها الأدنى ليتسـنى لمتخـذ القـرار اتخـاذ مـايراه مناسباً.

تسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانـات المنظمـة الداخليـة والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونيين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتهـا، لمتابعـة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظـر الاعتبـار وإلا كـان العمـل نظريا.

وتوجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الـرئيس شخصـيا في كثـير مـن الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقة، أو لتحديد الاعتبـارات الأساسـية التـي سـتتم عليهـا بنـاء عملية تقيم البدائل.

اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم.

كما تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، "والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي.

ويعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

ويجري اختبار البديل الاستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة.

كما تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

د. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

هـ مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

و. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

وبرزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، "وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة.

وأكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددها، ويخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعرفيها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعبتره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة.

وتعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويماً عملياً للحل النظري، واستكمالاً لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه



الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر).

كما ان تنفذ الخطوات الست الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشتركين معهم الالتزام بهذا المبدأ، ومنع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

وتعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

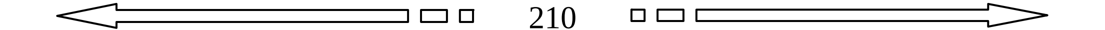
1) صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالاً على مضمونه بشكل جيد.

2) اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

3) تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

4) تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

ويشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في



صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

وتتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيا مترابطان هما:

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي اتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل:

أ. الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

ب. مراحل التنفيذ.

ج. الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

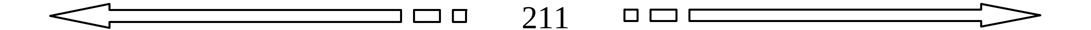
ه. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح. البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

وتجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلاً عن إمكانية نجاحة في تحقيق الأهداف المتواخاة.



تبرز في هذه الحالة دور الجهات التـي اشـتركت في صـناعة القـرار، كنـواب الـرئيس والمستشـاريين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعـة وملاحقـة فقـرات التنفيـذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهـداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

تستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجـان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالـدعوة إلى تعديلـه، أو بإيقافـه أو بإلغائـه،" وهـذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخـاذ القـرار، ودفعهـم للمشـاركة في إبـداء الآراء والاقتراحـات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل.

تعتمد عملية استكمال المتابعـة والمراقبـة مـن خـلال منظومـات فنيـة وعلميـة تحليليـة متعـددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتـائج المتحققـة، وللآثـار الفعليـة الناجمـة مـن تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبـار، أو الفحـص، لمعرفـة التـأثيرات التـي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم، يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القـرار، ويجـري تطبيقهـا في سـبيل تحديـد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صـحة البـديل مـن عدمـه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضاً عنه في حالة الفشل.

الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي

المرحلة	الوصف
١- تحديد الموقف ودراسته	• دراسه البيئه الخارجيه والداخليه والعوامل النفسيه وفهم الظروف المحيطه وتحديد نوعيه القرار والتجاوز عن الغموض وخلق الاستجابه التنفيذيه
٢- تحديد المشكله	• تعريف المشكله وتصنيف المشكله وتحديد الجواب للمشكله وتحليل البيانات
٣- تحديد الاهداف	• تحديد سلم الهدف وتعريف الهدف وحدود الهدف وابعاد الهدف
٤- جمع المعلومات	• دقه تحديد مصادر المعلومات وتفعيل دور الاستشاره وحسن استخدام المعالجات بالاستفاده من مرحله ثوره المعلومات
٥- توليد البديل	• اسلوب دلفي واسلوب بحوث العمليات واسلوب النماذج الرياضيه ومن ثم وضع الحلول وتصور نتائج الحلول
٦- اختيار البديل	• مقارنه الحلول باستخدام الاساليب العلميه
٧- تنفيذ القرار الاستراتيجي	• اعاده صياغه الدور لتهيئه البيئه الداخليه والخارجيه واختيار الوقت المناسب ووضع خطه لتنفذ التنبؤ بالتكلات المتابعه والمراقبه والتقويم

العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

أن هناك عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وركزت أكثر البحوث والدراسات على بعضها وتركت البعض الآخر، حيث يتصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر في إدارة المنظمات، وكما هو معلوم أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين يتعرض لجزء من تلك المشاكل، وأن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة تلك المشاكل وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذه. ولتسليط الضوء على هذا المبحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب: يتضمن المطلب الأول تصنيف القرارات، ويتناول المطلب الثاني أسلوب اتخاذ القرارات، أما المطلب الأخير، فيبحث دراسة العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

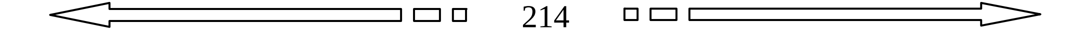
تصنيف القرارات

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم، فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي:

1- القرارت الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة، أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

2- القرارت التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها



الرئيس الإداري بصفه رسمية، كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعين أو الترقية....، أما القرارت الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

3- القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

4- القرارت المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سليماً ومنتجاً لجميع آثاره.

5- القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة، أما القرارات الضمنية، وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته، وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان:

(1) **القرار السياسي**: هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.

(2) **القرار الإداري**: هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وبقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

أ. **من حيث المدى:** ويتألف من قرارت تنظيمية وقرارات فردية.

ب. **من حيث التكوين:** ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.

ج. **من حيث أثر رقابه القضاء:** ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.

د. **من حيث أثر القرار على الأفراد:** يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط. تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار:

أولاً: القرارت الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبوء بها، وتسبب قدرا يسيرا من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حاله الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثا: بقية القرارات الأخرى.

تقسيم القرارات بموجب محتوياتها، لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتمادا على محتواها وهي:

أولاً: قرارت ذات إجابة صحيحة واحدة، وهي القرارت التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.

ثانياً: قرارات تبصرية، وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتنطوي على جانبية فنية.

ثالثاً: قرارات عدوانية، هي تلك القرارت التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.

رابعاً: قرارات مؤذية، هي تلك القرارت التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ،

إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

خامساً: قرارات غامضة، هي تلك القرارت التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، إقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسم إلى:

أ. قرارات فردية، وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءاً من رئيس الدولة نزولاً.

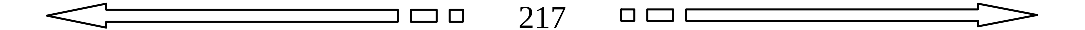
ب. قرارات جماعية: وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة.

ثالثاً: قرارت حسب توفر المعلومات. وتقسم إلى:

أ. قرارات في حالة التأكد: وتتخذ في حاله تكامل وتوافر المعلومات الكافيه لمتخذ القرار.

ب. قرارات في حاله عدم التاكد: وتتخذ في حالة وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج. قرارات المخاطرة: وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين آنفا تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.



رابعاً: قرارات وفقاً لامكانية البرمجة، وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.

تتوافق وجهه نظر الباحث مع وجهات نظر الخبراء الإداريين المـذكورين أعـلاه، مـع ضرورة إضـافة بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القـرارات، والمـنظمات الإداريـة بفعـل تـأثير ثـورة المعلومات، وحصلت كثير من التطورات على تصنيف القرارات الاسـتراتيجية، والتـي تمثـل المرتبـة العليـا في تصنيف القرارات نتيجه لتطور العلوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صنع واتخاذ هذه القرارات على عـاتق القيادة العليا للمنظمة، وأخذت عده تصنيفات مختلفة ومن خـلال التعريـف الـذي ذكـر آنفـاً فـإن هـذه القرارات تدخل في كافة نشاطات المنظمة باختلاف أنواعها من حيث التنظيم، والسياسـة، والأهـداف، لقـد لخـص العـلاق القـرارات الاسـتراتيجية عـلى أسـاس الانشـطة التـي تقـوم بهـا المنظمـة والمتعلقـة بالإنتـاج والعمليات، والمبيعات، التمويل، الموارد البشرية.

أسلوب اتخاذ القرارات

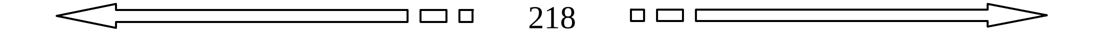
ان الإنسان يتخـذ في حياتـه سلسـلة مـن القـرارات التـي تتفـاوت في أهميتهـا، ودرجـة تعقيـدها، وتأثيرهـا عـلى مسـتقبله ومسـتقبل الآخـرين، ويخضـع القـرار لتـأثير عـدد كبـير مـن المتغـيرات الذاتيـة والموضوعية، بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية، كما تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجري إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحث ضرورة تقسيم أسـلوب اتخاذ القرارات إلى فرعين:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار.

الفرع الثاني: الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار.

الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

يتبع المديرون أسلوباً في اتخاذ قرارتهم ناتجا مـن محصـله لعـده مصـادر، تبـدأ مـن قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خـبرة عنـاصر



المنظمة الفاعلين معهم، وتنصب الأساليب التقليدية على "الخبرة والمشاهده والتجربة، وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدر واحد فقط، ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم، مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفاً، وكما يأتي:

أولاً: الخبرة:

يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة، ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة، وإن الحلول التي أتبعت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً، ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها، تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة، فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات، وتتطلب الخبره تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

وصف فاريلا نهجاً للوصول إلى الذات، أو إلى تنمية الخبرة الشخصية، ويصف هذه الطريقه بأنها متفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان، وعلم الظواهر والتقاليد التأملية، ولكي نصبح أكثر وعياً، ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور، لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي تعليق سير الأمور، إعاده التوجيه، عدم القلق.

تتزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات، الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح

للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهـتمام بالجديـد في حينـه، وتتنـاغم تلـك العمليـة مـع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً: المشاهدة:

تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارت بصدد حل مشـاكلهم، والتـي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى، تحمل المشـاهده نفـس عيـوب أسـلوب التجربة، ولا تتلائم مع مشاكل منظمة وأخرى، وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة، كما تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتـاً كبـيراً بسـبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم، ولما كانت القرارات التي يصـنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكيـة، فإن التقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكاملاً، ولن يفـي بـالغرض المطلـوب، ومـع تعقيـدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثاً: التجربة:

يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً، يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لهـا حـلاً أو مجموعـة حلـول بعـد اخضـاعها لتجـارب واختبارات ثم تقييمها، وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة، ويتبع المديرون في بعض الأحيان خليطا ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي.

كما تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل اسـتهلاك المـوارد، وفقـدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربمـا تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشـخص القـائم بهـا الـتعلم مـن أخطائـه

لتصحيح قراراته المستقبلية، وتعد عملية "تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري.

رابعا: الحدس:

يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبر عن الأثير الأساسي لتطور البشرية، تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا، ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

كذلك تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارت. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقا للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل، وتعد عملية الاختيار المسبق للاحتمال والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استئثاراً، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل.

كما تعد الأحاسيس والعواطف جزء أساسي من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات، لكن علينا أن نميل إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار المنطقي، تثير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكل معنا لشيء أو أمر ما.

الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

ان هذا الأسلوب العلمي يعتمد في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف، وتنتهي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها، لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات، أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

كما ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بواحدة من الحالتين:

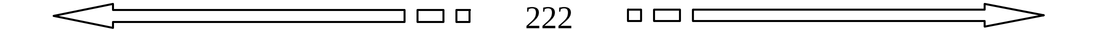
الأولى أن عملية صنع واتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هدف المنظمة.

الثانية أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.

ولا بد للمنظمات عموما من توجيه عمليات صياغة علمية للأهداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالمية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب، كما يبنى القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحه البشرية والمادية والمعلوماتية، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتهانها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

أولاً: نموذج الرشد:

يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة



علمية أكثر عقلانية.

ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي:

يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية، كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.

ثالثاً: النموذج التراكمي المتدرج:

يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعاً: نموذج المسح المختلط:

يقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً: هنالك مجموعه من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث:

التي تتضمن ما يالي:

1- **النموذج العقلاني**، يتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة، يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة، أخذاً بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

2- **نموذج العقلانية المقيدة**: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة

من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيدة، هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صوراً من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

3- **النموذج السياسي**. يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والانشطة.

سادساً: هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي، وأهمها:

1- **النموذج التحليلي**: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

2- **النموذج التنظيمي**: يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه آلي مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقاً، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

3- **النموذج المعرفي**: هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده

الذاتية على عملية اتخاذ القرار، وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

سابعاً: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغتة الجوهرية على صناعة القـرار، يكـون فهم عملية صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليـات التغير التنظيمي، ويذهب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

1- النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماماً.

2- النموذج الإداري، هو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلاً من البدائل الأمثل.

3- نموذج التزايد، هو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقـل عرضـة، للظهـور ضـمن الآثـار السلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.

4- نموذج القدرة المحـدودة، هـو الـذي يكـون مفيـدا في فهـم نمـوذج القـرارات الخاصـة بمواقـف الفوضوية للمنظمة.

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذه تجاه مجموعة من الأفعـال التـي لهـا خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتوج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعته، ترافق هـذه العمليـة عـدة عوامـل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنهـا داخليـة ضـمن مؤسسـة هيكليـة صـنع القرار (وحدة صنع القرار واتخاذه)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي.

ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحث ضرورة تقسيم الملطب إلى فرعين، يتضمن الفرع الأول مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذه دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه، سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

كما تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

أولاً: النظام الدولي:

تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام.

ثانياً: النظام الاقليمي:

يعتبر النظام الاقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار.

ثالثاً: الرأي العام الدولي:

يتضمن الراي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظراً لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستيطيع أن تؤثرفي سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلباً، أو إيجاباً، يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام، وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، واغراء على

المستويين الدولي والاقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم، لذا يتطلب فهـم العـالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي.

رابعاً: الإعلام والدعاية النفسية العالمية:

يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الـذي نعـيش فيـه، ويشـمل كـل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الاقليمية والدولية، ويعني نفوذ اعلام اقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية، كما يتطلب مـن صـانع ومتخـذ القـرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم، لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرداة صانع القرار ومتخذه.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

1- السلمي، علي، (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

2- الركابي، كاظم نزار، (2004). الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

3- القطامين، أحمد، (2002). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (ط1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

4- عبد الوهاب، علي، (1984). إدارة الأفراد منهج تحليلي. المكتبية عين الشمس، القاهرة.

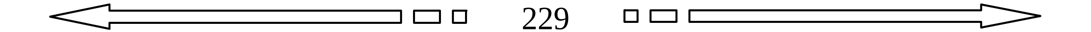
5- حنيفي، عبد الغفار، (1995). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية.

6- عوض، محمد احمد، (2001). الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الدار الجامعية، مصر.

7- حسين، راوية محمد، (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

8- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004). الإدارة الإستراتيجية، (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن.

9- عبد الله ، علي، (1998). محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية.



10- عمر، عبد الغفار، (2004). إدارة المعرفة ودورها في القـرارات الاسـتراتيجية، رسـالة مقدمـة إلى مجلـس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية. الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير.

11- إسماعيل، منصور محمد، (1997). المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاسـتراتيجي وأثـره في الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.

12- عبدالـلـه ، رائد عبد الخالق، (1999). دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صـناعة القـرار. مجلة الهدهد، العدد التاسع.

13- عبوي، زيد منير، وهشـام، سـامي محمـد، (2006). مـدخل إلى الإدارة العامـة بـين النظريـة والتطبيـق، (ط1). دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

14- هاموند، جون، وآخرون، (2000). اتخاذ القرارات الذكيـة. الجمعيـة المصريـة للـنشر والمعرفـة الثقافيـة العالمية، القاهرة.

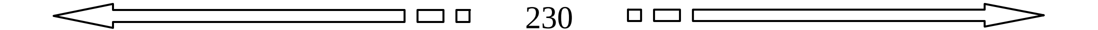
15- دركر، بيتر اف، (1997). القرار الفعال، كتاب فـن الإدارة، ترجمـة أسـعد أبـو لبـدة، دار البشـير للـنشر، عمان- الاردن.

16- نواف، كنعان، (1998). اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، (ط5). عمان- الأردن.

- الدروبي، سليمان، (2006). اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات. دار الأسرة للنشر والتوزيـع، ط1، عمان الأردن.

17- عبدالـلـه ، رائد عبد الخالق، (1999). مقومات فاعليـة القـرار ودور المعلومـات فيـه، مجلـة الهدهـد. العدد 10، بغداد.

18- إسماعيل، منصور محمد، (1997). المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاسـتراتيجي وأثـره في الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.



2) **المراجع الاجنبية:**

1- Pomerol ، Jean& Romero. Sergio ، (2000) ، Multicriterion decision in Management: Principles and Practice ، Kluwer Academi Publishers. In U. S. A.

2 - boseman clenn& phatak ، Arvind ، (1989). Stratigic Management) Text cases2 ndED ، NewYork ، Johnwily& sons.

3- Huczynski ، Anrzej& Buchanan ، David ، (2001). Organizational Behavior- Anitroductory text ، 4 th. Ed ، Rotolito Lombarda ، Italy .

4- Johnson ، Gerry& Scholes ، Kevan ، (1993). Exploring Coporate Startegy ، Text& Casess" ، (3 th. Ed) ، Prentice Hall ، N. Y.

5- I. M Peretti ، M. Gherari ، M. Z Yanat ، (1998). Management stratégique des ressources humains » EEPAD télé- enseignent ، télé-formation management des ressource humains.

6- Lumpkin ، Dess ،Eisher ، (2007).Strategic Management creating competitive. Advantages ، Mc Grew- Hill ،Boston.

7- Hitt ،M.A. Ireland ،R.D. Hoskission ،R.E ، (2001). Strategic Management:Competitiveness & Gloablization ، 4th ed. ،South-Westren College Publishing.

8- Organization ، (2005). A Practical Guide and Workbook ، 2nd edition. NJ ، USA: John Willey & Sons ،Inc.

3) **المواقع الالكترونية والانترنت:**

1- http://www.almanazil.net

2- http: //WWW. Nucor. com.

3- www.ao-academy.org

4- http://www.aoua.com/vb/showthread.

5- http://www.almansiuon.com